全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投中国

优秀创投家

沈志群 主 编
胡芳日 副主编

他们推动着中国创业投资从无到有、从小到大、快速发展
透过重重风险迷雾，一次又一次发掘和培育创新创业的新星
勇于探索、不畏挑战、斗志弥坚，是创业英雄身后的真心英雄

中国时代经济出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



创投中国

优秀创投家

主　编：沈志群
副主编：胡芳日
编　著：丁明洪　石俊来
郑茹文　梁　烁

中国时代经济出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户不
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

创投中国. 优秀创投家 / 沈志群主编. --北京：
中国时代经济出版社，2012. 6
ISBN 978-7-5119-1154-4

Ⅰ. ①创… Ⅱ. ①沈… Ⅲ. ①创业投资—金融工作者
—生平事迹—中国 Ⅳ. ①F832. 48②K825. 34

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第110349号

书　　名：创投中国. 优秀创投家
作　　者：沈志群

出版发行：中国时代经济出版社
社　　址：北京市丰台区玉林里25号楼
邮政编码：100069
发行热线：（010）83910221 68312508
传　　真：（010）68320634 68320484
网　　址：www.cmepub.com.cn
电子邮箱：zgsdjj@hotmail.com
经　　销：各地新华书店
印　　刷：北京紫瑞利印刷有限公司
开　　本：710×1000 1/16
字　　数：238千字
印　　张：16.25
版　　次：2012年6月第1版
印　　次：2012年6月第1次印刷
书　　号：ISBN 978-7-5119-1154-4
定　　价：42. 00元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社发行部联系更换
版权所有侵权必究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顾问委员会

主任委员

徐　林　国家发展和改革委员会财政金融司司长

宋　密　中国投资协会创业投资专业委员会会长

副主任委员

张汉亚　中国投资协会会长

冯中圣　国家发展和改革委员会财政金融司副司长

委　员（按姓氏笔画排序）

王一军　中国风险投资有限公司总裁

王永华　深圳市天图投资管理有限公司董事长

王守仁　深圳市创业投资同业公会常务副会长

王　涌　浙江如山投资管理顾问有限公司董事长

冯　涛　上海永宣创业投资管理有限公司总裁、首席管理合伙人

刘国超　黑龙江辰能哈工大高科技投资有限公司总经理

刘　昼　深圳市达晨创业投资有限公司创始合伙人、董事长

刘健钧　国家发展和改革委员会财政金融司金融处处长

朱立南　联想控股常务副总裁兼君联资本总裁

何国杰　广东省粤科风险投资有限公司董事长、高级经济师

张　伟　江苏高科技投资集团有限公司总裁

张陆洋　复旦大学中国风险投资研究中心主任

李凤明　绵阳久盛科技创业投资有限公司董事长、总经理

李开复　创新工场董事长兼CEO

李功臣　山东省高新技术投资有限公司总经理

李　娟　武汉华工创业投资有限责任公司董事长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沈南鹏　红杉资本中国基金创始及执行合伙人
肖水龙　深圳市创东方投资有限公司董事长
陈友忠　智基创投股份有限公司创始管理合伙人
陈越孟　浙江浙商创业投资管理有限公司董事长
周锦昌　德勤中国主管合伙人
罗文倩　华威国际集团合伙人
郑伟鹤　深圳市同创伟业创业投资有限公司董事长
郑昌幸　北大PE投资联盟理事长
柳传志　联想控股董事长兼总裁
胡　波　中国人民大学风险投资发展研究中心副主任
赵　军　德同（北京）投资管理有限公司董事总经理
赵曾海　北京市中银律师事务所主任
郝　省　国浩律师（北京）事务所合伙人、律师
徐大麟　汉鼎亚太投资公司董事长兼总裁
钱立强　普华永道咨询部合伙人
高　健　清华大学中国创业研究中心主任
高　峰　《证券时报》副总编辑
曹和平　北京大学经济学院教授、博士生导师
阎　焱　软银赛富投资基金首席合伙人
曾之杰　中信资本高级董事总经理
路　军　国开金融有限责任公司副总裁
靳海涛　深圳市创新投资集团有限公司董事长
鲍　钺　硅谷天堂资产管理集团股份有限公司执行总裁
熊晓鸽　IDG资本创始合伙人
阚治东　东方汇富创业投资管理有限公司总裁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序一

国家发展和改革委员会财政金融司司长 徐林

国际经验表明：创业投资作为“支持创业的投资制度创新”，对于支持中小企业创业创新发挥着不可或缺的作用。我国从20世纪80年代中期开始探索发展创业投资。2005年以来，随着国家十部委《创业投资企业管理暂行办法》和相关扶持政策的陆续出台，我国的创业投资体制机制逐步得到完善，创业投资业呈现出快速发展的好势头。截至2012年4月末，在国家发展改革委和省级备案管理部门备案创业投资企业858家，所管理的资产总额为1769亿元。从相关指标看，我国的创业投资企业通过支持企业的创业活动，在增加就业岗位、提高企业研发能力、促进创新产品产业化、支撑GDP增长和促进税收增长等多方面，均作出了显著贡献。

为树立创业投资行业标杆，推广行业最佳实践，引导创业投资机构更好地支持创业创新，中国投资协会创业投资专业委员会（以下简称“中国创投委”）从2011年开始，在全国创业投资业开展评优表彰活动，评选出了一批优秀的创业投资机构、创业投资家、创业投资中介服务机构和创业投资项目。基于评优表彰结果，中国创投委组织编撰了《创投中国》系列丛书，有代表性地选取部分获奖的优秀创投机构、创投家和创投案例，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对其经验加以总结提炼，这是行业的一件盛事：一是有利于更好地促进业界交流，通过学习先进经验，提升全行业的投资管理水平，更好发挥创业投资支持创业创新的作用；二是有利于建立起正向激励机制，并通过与中国创投委的行业自律约束机制相结合，更好地促进我国创业投资行业健康规范发展；三是有利于积累行业素材，为相关学术研究提供支撑。

2011年是中国创投委开展创业投资行业评优表彰活动的第一年，活动遵循“公开、公平、公正、公益”原则，整个评选过程不收取任何费用，受到了会员单位和社会各界的广泛认可。今年是中国创投委编撰《创投中国》丛书的第一年，承担这样一项繁重的研究工作，投入了大量人力与物力，所做的工作也只是初步的尝试。希望今后继续努力，不断提高《创投中国》丛书的质量和水平，使之在树立行业标杆的正向激励和引导作用，有力促进我国创业投资业健康规范发展，促进实体经济创业创新等方面，发挥越来越大的作用。

二零一二年五月二十二日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序二

中国投资协会会长　张汉亚

创业投资在国外已有70多年的发展历史，并成为欧美等发达国家推动企业创业创新的重要投资方式。虽然我国创业投资业发展只有短短的20多年，但其在促进国家自主创新战略的实施、投资体制和金融体制的改革、资本市场的完善、资本结构的优化和配置，扶持科技企业的发展壮大，解决中小企业的融资难等方面发挥了积极作用，已经成为中国经济发展中的重要资本力量。

2010年10月16日，由国家发展改革委主管的中国投资协会经国家民政部批准，在国家15个相关部门的联合支持下，成立了中国投资协会创业投资专业委员会（简称“中国创投委”），标志着我国创业投资进入了政府监管与行业自律相结合的新阶段。一年多来，在国家相关部门和专家顾问热情关心和指导下，在广大会员单位的大力支持和共同参与下，中国创投委遵照“为创业投资企业服务，构建政府和企业之间沟通交流的桥梁纽带”的宗旨，积极开展各项工作，在促进我国创业投资企业的发展等方面取得了可喜的成果。

为了鼓励和引导创业投资企业健康发展和为我国经济发展作出更大的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贡献，中国创投委在2011年开展了首届创业投资行业评优表彰活动。这项评优表彰活动是中国投资协会主办的国家优质投资项目评优表彰活动的重要组成部分。国家优质投资项目是国务院纠正行业不正之风办公室《关于评比达标表彰保留项目的通知》所保留的国家发展改革委主管的15项评优表彰项目之一。

《创投中国》是在2011年度创业投资行业评优表彰活动基础上，由中国创投委组织编辑出版的一套丛书，包括优秀创投机构、优秀创投家和优秀创投案例三个部分。丛书资料翔实，案例生动，集中展现了我国优秀创投机构、优秀创投家和创业企业的成长历程、业绩、经验和教训，为创业投资界和相关专业领域的人士认识创业投资行业开启了一个窗口，对政府部门、创业投资界、创业企业的管理者都具有一定的借鉴和启示作用，对相关科研部门和实践者具有参考价值。

目前我国已进入“十二五”时期，这是全面建设小康社会的关键时期。为此，党中央提出了“以科学发展为主题，以加快转变经济发展方式为主线”的战略方针，并明确要“坚持把科技进步和创新作为加快转变经济发展方式的重要支撑”。创业投资是推动科技进步和创新转变为生产力的新型资本力量，“十二五”及其后的一个时期正是我国创业投资业大有作为的时期。我国的创业投资企业要紧紧抓住这个机遇，按照科学发展观要求，积极探索，勇于开拓，在推进自主创新中不断发展壮大，为培育创业型经济和转变经济发展方式作出更大贡献。

二零一二年五月十八日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

靳海涛：中国特色创投发展之路的探索者和领军人 …… 1

锋芒显露——赛格集团 …… 4
打造本土创投NO.1——深创投集团 …… 6
进攻——金融风暴破冰之旅 …… 9
收获——创业板的大赢家 …… 11
探索中国特色创投发展之路——政府引导基金 …… 13
形成深具特色的投资理念和策略 …… 17

熊晓鸽：信息使者　创投楷模 …… 25

追随梦想，投身创投 …… 27
信息使者，创投先锋 …… 37
投资理念，独树一帜 …… 43
为创投业发展建言献策 …… 48
感恩人生，回馈社会 …… 51
财富有值，梦想无价 …… 54

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

朱立南：打造具有国际影响力的创投公司 …… 57

水乡走出的状元 …… 59

辞职联想，白手创业 …… 59

再回联想，扬帆君联资本 …… 61

带领君联资本成长的十一年 …… 63

“大侠精神”——与志同道合的伙伴共创心仪的事业 …… 68

学习是一种生活方式 …… 71

亦师亦友柳传志 …… 72

沈南鹏：创投鹰隼 …… 75

海宁才子梦想起航 …… 77

从华尔街起步 …… 79

“华尔街”的创业之星 …… 80

“红杉”在中国开花 …… 85

做创业者背后的创业者 …… 89

IPO退出之王 …… 91

张伟：中国创投创新发展的实践者与思考者 …… 95

不凡的经历，从研究员到上市公司高管 …… 97

顺势而为，宏图高科显身手 …… 101

投身江苏高投，打造本土特色创投集团 …… 103

集团化运作，带领江苏高投乘风破浪 …… 107

学习创新，形成具有特色的投资之道 …… 111

富有责任感，为创投事业不懈追求 …… 115

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赵军：德同劳模　创投老兵 …… 119

热爱学习，海外留学 …… 121
加入China Vest，投身创投事业 …… 124
加盟德同资本，开辟创投新事业 …… 130
几段津津乐道的投资故事 …… 134
爱交朋友的创投家 …… 141

冯涛：崇尚真实和仁义的创投家 …… 143

从大学到创业 …… 145
结缘创投 …… 146
从上海联创到永宣创投 …… 147
简单的投资哲学 …… 150
广为人知的投资案例 …… 153
仁义的创业投资家 …… 162

何国杰：国资创业投资的探索者 …… 167

从研究员到结缘创投 …… 169
带领中国本土第一家创投集团探索前行 …… 172
持续创新发展，十年打造国资创投知名品牌 …… 179
感悟创业投资，树立特色的投资理念 …… 190
热心钻研，为创投发展著书立言 …… 193
感恩人生，追求平衡 …… 195

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾之杰：冒险与抉择　一位中国创投家的励志奋斗史 …… 199

负笈日本，历练之后的嬗变 …… 202
路漫漫其修远兮，吾将上下而求索 …… 203
天行健，君子以自强不息 …… 204
行者不倦，跋涉不已 …… 208
山高人为峰 …… 212
看好创投未来，注重把握投资规律 …… 217

陈越孟：转型中的新浙商 …… 219

实业出身的“浙商二代” …… 222
弃家族企业，转战创投 …… 223
做浙商创投的领航人 …… 226
两段鲜为人知的投资佳话 …… 235
耀眼的创投路，幸福的创造人 …… 239
看好创投业的明天，打造一流的百年老店 …… 242

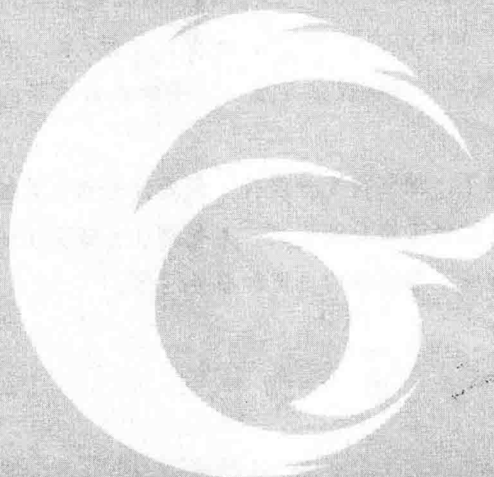
后 记 …… 245

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投中国

靳海涛

中国特色创投发展之路的探索者和领军人



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





靳海涛，睿智、坚韧、豁达，拥有开创者的魄力、领导者的风范、智者的沉稳与豁达。

他15岁参军入伍，6年的军旅生涯，锻炼了他军人的气质。复员后，历任北京广播器材厂厂办主任、中国电子工业总公司系统工程局综合计划处处长、中国电子工业深圳总公司总经理助理、深圳赛格集团有限公司常务副总经理、深圳赛格股份有限公司总经理、全球策略投资基金驻中国特别代表等职，拥有30多年企业管理、投融资和资本市场运作经验。

2004年，他出任深圳市创新投资集团有限公司（以下简称“深创投”）董事长。在他的带领下，深创投已发展成为国内规模最大、投资能力最强、最具影响力的本土创投机构。截至2011年底，已投资企业405家，已投资金额逾100亿元。所投资的企业中有84家在全球17个资本市场上市，其中国内IPO上市企业中，主板7家，中小板25家，创业板18家，他领导的深创投主导推动了全球资本市场的多个“第一”记录。

在他的带领下，深创投充分发挥了创业投资的先导性作用，积极探索“国进民进”的经济增长新模式，率先建立并管理了50多个政府引导性创投基金，形成了全国性的投资和服务网络。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他首倡并积极践行的“中国特色的创业投资模式”获得了世界一流学府的认可，在2011年代表本土创投首次被编入世界著名学府哈佛商学院的教学案例，连续5年用于课堂教学，他还被哈佛大学邀请参加课堂教学并发表演讲。

如今，靳海涛已经是我国创业投资行业极具影响力的领军人物，荣获中国投资协会创业投资专业委员会举办的首届国家级创业投资行业排名评选的2011年度优秀创业投资家金奖第一名，多次荣获权威市场机构评选的中国创业投资家10强第一名，还曾荣获2009CCTV中国经济十大年度人物、2007年广东省优秀企业家、第二届深商十大风云人物、2010年深圳经济特区30年行业领军人物等称号。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锋芒显露——赛格集团

靳海涛，出生于1954年。1969年，15岁的他就参军入伍，担任过班长、文书、新兵营书记等职位。

在军队6年的生活中，他除了训练，就是种水稻，在不断重复的生活中，累积的是生活的经验，学会的是勤劳和坚持。

1976年，复员后的靳海涛进入了北京广播器材厂，该厂一度也是规模最大的广播电视设备厂。在此期间，他深感自身文化知识的不足，积极进取的他，开始自学读书，知识的逐渐丰富和现实生活的锤炼，让他学会了思考和钻研。很快他的精明强干让他脱颖而出，年纪轻轻即被提拔为厂办主任兼书记。

1987年，中国管理科学研究院成立，这是专门从事管理科学和相关交叉科学研究的机构。靳海涛再次被青睐，成为行为科学研究所所长助理，他更加努力学习文化知识，对管理科学充满了兴趣。

1991年，中国电子工业总公司挂牌，共有97家成员单位，包括中国长城计算机集团公司、彩虹电子集团公司、中国华晶电子集团公司等15家企业及82家研究所和院校。靳海涛进入总公司，担任系统工程局综合处处长兼计划处处长，之后，担任中国电子工业深圳总公司总经理助理。此时，他站在了更高的舞台上，开始以一个高级管理者的角色统筹规划，其管理水平得到极大提高，经验累积更加丰富。

1993年，靳海涛进入了风雨飘摇的深圳赛格集团，出任赛格集团副总经理，后又创建赛格股份并兼任总经理。这是个新的开端，他参与到企业管理和资本运作之中，并一展身手。在他的苦心经营下，赛格集团从一家净资产为负的亏损企业，变为拥有6家上市公司的大型企业集团。这段成功经历，为他后来创投事业的发展奠定了坚实的基础，更是让他崭露头角，显现出优异的企业管理和资本运作的才能和不凡实力。

深圳赛格集团公司（以下简称“赛格集团”）历史始于1982年1月，当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时在原深圳市电子工业局的基础上分别成立深圳市机械工业公司和深圳市电子工业公司，为处级单位。深圳市电子工业公司下属3家工厂，主要生产电视机、收录机等。其经历了深圳市电子工业总公司、深圳电子工业（集团）公司、深圳电子集团公司的演进，1988年1月，深圳电子集团公司更名为深圳赛格集团公司。

1993年，赛格集团经营状况十分困难，之前的过速扩张，先后并购了160多家企业，导致消化不良。截至1992年年底，净资产负1.6亿元，并且失去了各大银行的支持，最终电子部、深圳市决定重整赛格。

就是在这样的窘境中，靳海涛进入了风雨飘摇的深圳赛格集团。当时在企业为存活而转型的关键时期，他领导了赛格的重整，经过关、停、并、转及清理出让，赛格从60多家企业中退出，资产增值了两亿元。

之后，靳海涛担任深圳赛格集团董事、常务副总经理。在他任职期间，主持了多个公司的重组、购并、转让、上市甚至清盘，仅发行股票就操作了6次。赛格作为中国最早从事资本运作的实业集团，在靳海涛一系列的资本运作和规范经营下，进行了系列大手笔整合：5家子公司（深达声、深中浩、深华发、深赛格、赛格三星）经过整合后亮相资本市场，形成了规模庞大的“赛格系”，赛格实现了一个漂亮的大转身。

“在1994～1996年间，资本运作在中国是非常不成熟的，没有固定的模式可以遵循，所以赛格集团资本运作的形式多种多样，以上市为主线，但又不限于上市，还有重组、购并等各式各样的资本运作。各种做法是在实践中一步一步搜索出来的。”靳海涛回忆说。其中的困难和压力，可想而知。

他以扭转乾坤之势将赛格集团从一家净资产为负的亏损企业，变为一家拥有6家上市公司的大型企业集团，资本运作非常成功。这一脱胎换骨的变化，使赛格的转型重整成为了这一时期国有企业脱困的生动案例，而靳海涛也因此名声大噪。

与“赛格系”一起成长壮大的，是靳海涛资本运作的经验、大型企业管理的能力以及与形形色色企业家打交道的能力。“因为你在一个大的平台上，你交往的都是各种各样的企业家，是各种各样与你合作的或者可能与你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发生关系的政府官员或其他的社会人士。因此，这段时间积累了与他们打交道的能力。”靳海涛回顾到。他坦言，创业投资最重要的一种能力是观察人、判断人，并与之打交道。

这段经历，为他后来从事创业投资行业并入主深创投集团打下了坚实的基础。2001年，靳海涛出任全球策略创业投资基金驻中国特别代表，正式投身创业投资事业，开始熟悉创投规则和业务，并建立起自己独特的风格和思维方式。

打造本土创投NO.1——深创投集团

2004年6月，深圳市领导找靳海涛谈话，询问其是否愿意接手深圳创新投资集团，他表示“很愿意”。

当时深创投集团虽然成立不到五年，但却是个十分庞大和复杂的团队，有人说，只有靳海涛这样经历丰富的人才能驾驭这个集团，因为除了要拥有领导者的气度和魄力，还要拥有力挽狂澜的智慧和勇气，虽然赛格的崛起已经证实了靳海涛的实力和才干，但接手这个烫手山芋仍然需要很大的勇气。

靳海涛刚上任时，深创投面临着内外交困的局面。在内，“那个时候，公司的现金流很紧张。我们一方面努力将短期投资项目快速收回，另一方面，想办法增加银行信贷，因为收回短期投资有个过程，头寸不足的情况下，只有通过财务杠杆来支持。”靳海涛回忆说。

当时股票市场还未实现全流通，本土创投退出仍不通畅，很长一段时间创投行业都处于黑暗状态，或者说是冬天。

面对这样的困局，靳海涛上任初期，他只看不说。每天下班后不回家，而是去一个清静的地方，把每天的调研记录通过思考整理出头绪来，他进行了一系列积极的探索。

很快，他提交了名为《处理好创业投资的十三大关系》的报告。在这个报告里，他明确了两个思路：一是用50%的精力处理历史遗留的问题，减少股东损失，夯实财务基础；二是用50%的精力继续推进创投主业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

靳海涛上任初期，先是逐步完善内部管理体制及运营机制，按他的募资与投资思路，开始考虑如何强化集团的竞争力，并提出了民族品牌的打法。

从网络布局方面考虑，以管理外部基金为主。制定了重点关注在海外资本市场退出项目的战略方向，“两头在外”、“一头在内、一头在外”是靳海涛及其团队探索出来的典型的中外合作基金模式。这样一来，一旦本土资本市场退出不畅，运用海外基金的优势就充分显现出来。

“国内资本市场环境不好时，我们为什么不能谋求海外上市呢？谁说只有外资创投才能做到这点？”靳海涛不信这个邪。在深创投集团后来的投资名单里，上市企业的足迹遍及美国、韩国、德国、加拿大、澳大利亚、法国、新加坡以及中国台湾和香港地区。其中韩国、德国以及中国台湾市场，深创投集团都是拓荒者。这一思路在如今深创投集团的上市项目分布中明显体现出来：截至2011年年底，深创投集团投资并运作上市的项目达82个，其中35个在海外市场，47个在中国市场。

从投资领域方面考虑，他提出了民族品牌的打法，与资金雄厚的国际VC形成差异化竞争。坚持以高科技制造业为投资的主要对象，靳海涛认为高科技制造才是民族崛起的脊梁。

从增值服务方面考虑，他着眼于产业的长远利益及区域经济发展，而非单纯追求短期的盈利目标，因此，在团队中明确，投资成功的重点价值在于服务体系，而非单纯坐享其成。

从分成方面考虑，他打破了国际收取管理费用的模式，部分基金采用获得收益后进行比例分成的模式，即不收取任何管理费用，但提高公司获得收益后的分成比例，赚到了钱投资者也乐意接受这样的分配方式。

从管理制度方面考虑，他坚持公司制而不是有限合伙制，是民族打法的主要特色，也是符合国情和创投长期需要的现实选择；对于项目的决策权，无论基金来源和合作对象是谁，项目的决策权都在公司总部，实行垂直管理，这与外资创投的合伙人主导制完全不同；在投资程序上，他建立了一套有别于国外传统模式的投资程序，也就是既“阳光”又科学的投资决策机制。深创投分别成立了投资决策委员会、风险控制委员会，进行投资时两个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部门都要分别对这一项目出具分析报告，经过综合讨论后进行决策，这有利于决策的公允性。同时，整个投资决策的过程也向全体员工开放，每个员工可以旁听也可以发表自己的看法。在最后的项目决策时，如果多数外部专家不同意，那么此项目也会被否决。

在等待中，靳海涛逐渐将深创投推入到市场化运作机制、民族品牌的投资风格、长期的服务机制和向海外扩张等积极而健康发展的轨道上来，这一系列改革，为深创投打下了稳固的基础，为集团在股权分置改革的契机到来之时，一举超越其他创投步入巅峰期赢得了宝贵的时间。

2005年8月23日，证监会、国资委等联合发布了《关于上市公司股权分置改革的指导意见》，这是一个里程碑式的事件，标志着全流通时代的到来。

靳海涛感到，创投的春天来了，“不能再小打小闹了”。他改变了策略，由原来的“稳扎稳打、适量投资”转到“大举进军、放大投资量”，他开始紧锣密鼓地对公司的投资战略做了一系列调整。

在“大举进军、放大投资量”思路之下，深创投开始在中国资本市场上大显身手，集团开始进入快速扩张、网络铺开、布局全国的高速拓展期。

在靳海涛规划的集团发展全国战略中，成功地探索及拓展“政府引导基金”，无疑成为了公司铺开网络、进军全国市场的加速器。靳海涛对此的诠释是：“政府引导基金，就是政府出一块钱，我出一块钱，其他的机构出一块钱，共组一个基金，以公司制形式运营就是一个创投公司。我建了政府引导基金后，政府来推荐项目”。

2007年1月，靳海涛推动的第一个政府引导基金在苏州挂牌。有了第一个成功的模式，靳海涛很快将这个模式推向更多的城市。截至目前，已经投入运作和正在签约注册的政府引导基金已达30个，规模接近50亿元。这显然是一步好棋，所带来的良性结果便是深创投集团在实现其投资网络布局的同时，较大促进了所管理的基金得到不断扩充，深创投的路越走越宽。

2006年，深创投逐渐进入了收获期。深创投参股的同洲电子、中材科技、科陆电子等先后登陆深圳中小板，而东方纪元、慧视通讯等分别在新加坡、澳大利亚等地上市。2007年，深创投的投资项目数量和年度投资金额都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迅猛增长，公司投了43个项目，投资额12亿元。投资领域遍布IT技术、光机电、互联网、新能源、生物医药、消费、新材料等行业。投资的潍柴动力、远望谷、科陆电子、怡亚通、西部材料、网龙网络、三诺数码、中德垃圾技术、易居中国、橡果国际等企业先后在上交所、深圳中小板、美国纽交所、韩交所、德交所和港交所等多个资本市场实现IPO退出。



2008年，深创投集团当年完成投资13亿元，投了58个企业。这一年，深创投实现了历史的超越，成为国内创投的NO.1。

进攻——金融风暴破冰之旅

就在靳海涛一路高歌猛进时，2008年全球陷入了金融危机的恐慌。

受金融危机影响，所有IPO都推迟了。当时不仅国际主要的资本市场都停发股票，国内市场也从9月起暂停IPO，深创投2008年计划上市的一批项目不得不搁置。“形势很恶劣。首先是财富缩水。深创投在中国境内资本市场投资的上市项目，还没变现的损失了60%，而境外的上市项目缩水达90%，几乎没了。”靳海涛痛苦地回忆到。

资本市场到底要停多久，谁也说不清楚，当时的创投行业犹如笼罩在迷茫大雾中，辨不清方向。在这危机时刻，在大部分创投机构都开始减少投资，以安全的距离踌躇观望时，靳海涛再一次展现了超凡的魄力，他选择了进攻。

靳海涛果断地要求股东增资。

在2008年11月深创投的一次股东大会上，靳海涛提出了这一判断：“成本低了大概40%～60%。你会更冷静，对企业优势和价值的考量会更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

清楚。”

此后，在金融危机期间，靳海涛开始将投资位置向前移到早期的企业。因为成熟期项目是等着上市的，当时IPO重启时间还是未知，而初创期项目需要一段时间来培育，比较适合当时的情况。之前深创投集团的初创期项目所占比例不到20%，但在2009年上半年，这个比例接近40%。

“2009年投资额相比2008年虽然下降了，但我们在中国创投市场的份额却从2007年开始逐年上升，以2009年为例，我们投资的数量和投资总额占了10%。”靳海涛感慨道。

虽然之后的事实证明了靳海涛对危机的正确判断和大势中战略部署的远见，但期间的压力和艰辛，是常人无法体会的。

靳海涛的远见、资本运营的高超技巧及与人打交道的能力在这场金融风暴中展现得淋漓尽致，他不但带领深创投集团安全渡过寒冬，甚至破冰而出，遥遥领先。2009年上半年，金融危机的阴影还未消散，靳海涛已经带领深创投开始了“破冰之旅”。

2009年3月，是金融危机最严重的时期，深创投集团将自己投资的中国绿色农业从OTCBB成功推上了纽约泛欧交易所，拿下了金融危机期间美国资本市场第一单。

2009年10月1日，深创投投资的网讯技术公司在法兰克福交易所挂牌，这是自雷曼兄弟破产以来第一家在德意志交易所，同时也是第一家在欧洲资本市场主板上市的公司。德交所执行董事弗兰克·格斯滕史莱格表示：“网讯的成功上市，表明了中国经济和中国企业引领世界经济走出危机的影响力。”

2009年11月17日，深创投投资的天鹏盛电子股份有限公司在台湾证券柜台买卖中心（OTC）举办登陆兴柜挂牌典礼。深创投集团创造了“陆资入台第一单”，这是让靳海涛觉得意义重大的一件事。

天鹏盛电子股份有限公司属于“无根台商”，即在台无根，是到大陆创业的企业，此类企业非常需要大陆资本的帮助。“这类台企的法律架构不能在大陆上市，而在香港市场这些做OEM的制造业企业不受重视，欧美更不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行。当时天鹏盛提出回台湾上市。”靳海涛说。2009年3月起，靳海涛开始频频造访台湾资本市场，台湾交易所、柜台买卖中心、创投企业、金控公司、券商和基金，无一遗漏，靳海涛的努力奔走促进了事情的顺利进展。他不无自豪地说：“天鹏盛在台湾挂牌后，我已经可以出售我的股份了，这就说明陆资入台了。”

收获——创业板的大赢家

在2011年7月首届中国创业投资行业峰会上，靳海涛总结了我国创投发展的三个阶段：2005年以前，是在黑暗中摸索阶段，这是资本市场低迷时期，本土创投机构不断摸索发展规律，共同探索多元化退出的方法；在2005年年初，随着国家发改委等十部委《创业投资企业管理暂行办法》的出台和我国资本市场股权分置改革的推出，我国创投行业进入了发展的春天，与此同时，本土创投机构逐渐摸索出了适合自己发展的道路；在2009年，以创业板的成功推出为标志，我国创投行业进入到了高速发展时期。

靳海涛说：“以创业板的成功推出为标志，我国创投行业进入了高速发展时期，本土创投机构开始引领我国的创投风潮，而深创投的发展，随即成为了典型案例。”

靳海涛在期待这个大发展到来之际，也做好了全速前进的准备。

“作为我们创投机构来讲，一方面是帮助已投的、有在创业板上市愿望的企业做好准备，另一方面是在投资过程中把投资的位置继续前移，投入到一些初创，或者成长初期的企业中去，经过培育，使他们在不太长的时间里更加壮大。”因此，他所规划的投资结构是“中间大两头小”，即中间成长期为主，两头的成熟期和初创期相对少，因此深创投所投资的成长期企业占多数。而创业板的推出，正是给成长期的这批企业提供了一个尽早进入资本市场的绝佳机会，因此对谨慎部署的靳海涛来说，是重大的利好。

根据靳海涛发展战略的规划，针对创业板，深创投集团提前有了一套紧密的上市计划，“有十几家企业申报了创业板，还有大概20家企业在筹划之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中”。深创投作为创业板上市企业的背后推手，国内最大的创业投资机构，其动作一直备受行业各界人士关注：

7月26日，是创业板IPO申报的日子。在第一周，深创投集团投资的企业就有8家报送了材料，占近10%。此外，深创投集团还有十几家报送中小板的企业。“到目前为止，我们报送创业板的项目接近20个。目前已经上市和招股的创业板项目5个，已经在招股的有3个。另外，我们还有一批企业即将上会。”靳海涛当时骄傲地说。

10月1日，深创投集团所投资的企业“网讯无线技术股份有限公司”在德意志交易所法兰克福高级主板市场上市。这属于自2008年雷曼兄弟破产以来，第一家在德意志交易所，同时也是第一家在欧洲资本市场主板上市的公司。

10月30日，所投资的上海网宿科技股份有限公司，作为首批创业板28家上市公司之一，正式登陆深交所创业板上市。

12月25日，靳海涛将这一天称为“深创投的盛宴”。那一天，深创投集团有一家企业在创业板挂牌，3家顺利过会（2家创业板，1家中小板），同一天就有4家企业冲上资本市场。

2009年对靳海涛来说喜事连连，他所精心部署的战略规划遍地开花，深创投集团已成为创业板的大赢家。

2009年，深创投共投资了47个项目。在全球经济受到金融危机重创的背景之下，深创投集团累计所投资的220多个项目中，上市企业达到了38家。

2010年，深创投集团成为中国创投界最“耀眼”的大赢家。全年投资了136个项目，另外A股市场上不到一个月就有一家深创投所投资的公司上市，其投资的企业有24家挂牌上市，一举改写创投界的全球纪录。不仅如此，深创投集团所投资企业上市的足迹遍及美国、韩国、德国、加拿大、澳大利亚、法国、新加坡以及中国台湾和香港地区的资本市场。

截至2011年年底，12岁的深创投集团管理着包括政府引导基金、中外合作基金、受托管理基金等五支基金，管理资金逾200亿元，已投资近100亿元，已投资企业近400家，其中82家在全球17个资本市场上市，深创投一举成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长为中国最大的本土创投。

即便在它推动上市的80多家企业中，亦不乏第一，包括：

第一家在德国上市的中国企业丰泉环保；

第一家从H股回归A股的企业潍柴动力；

第一家在韩国上市的中国企业三诺数码；

第一家从创业到上市仅用四年时间的企业信维通信；

第一家在中国台湾上柜的陆资企业深圳天鹏盛；

第一家在全球资本市场IPO的网络视频公司乐视网；

第一家在纽交所上市的风电整机制造商明阳风电……

对于创业板的推出对整个创业环境的影响，靳海涛总结了几点：助推了创业者把产业经营和资本经营结合起来的举动，也就是说有更多创业板的资源会出来；从创业的角度来讲，大家看到了创业板上市企业这样一些典型案例，也刺激了他们上市的积极性；很多的创业者也有了一个梦想实现的机会，刺激了一批创业者从初创开始进行创业。靳海涛十分感慨："创业板对创业环境的影响是非常大的，创投机构将大量涌现，创投活跃，创业者得到的帮助就多，创业者的这种意识就会加强。"

靳海涛认为创业板对中国创业热情的激发是多方面的，它的重大的作用，将来历史会告诉我们它的意义。他断言，"属于本土创投的时代已来临。"而他，是这场盛宴中耀眼的主导者之一。

探索中国特色创投发展之路——政府引导基金

从加入深创投集团那天起，靳海涛就开始寻找一条能与资金实力雄厚、模式成熟的国际创投进行差异化竞争的路径。

在他看来，中国各级政府对经济因素的调控力、对经济政策的掌握力都非常强，而且政府财政上也有一定的基础，如果依托政府来布网点，显然比自己搭建要更容易、更节约成本。

因此，"政府引导基金"成为了深创投铺开网络的主要模式，它被列入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了靳海涛制定的集团全国发展战略的规划中。

这是靳海涛的一个大手笔，由于没有现成的模式和经验可以借鉴，别人不敢轻易涉足此领域，但靳海涛具有前瞻性且敏锐地意识到，这是中国创投事业转型的绝佳机会，但需要有人承担开拓者的重担，需要接受艰难的挑战和面对未知的风险，他再一次选择了勇往直前，因为他一向无畏和敢于承担。

何谓“政府引导基金”？

2005年11月15日，国家发展改革委等十个部委联合发布了《创业投资企业管理暂行办法》（以下简称《办法》）。《办法》中关于“政府引导基金”的规定引起了靳海涛极大的关注，也启发了靳海涛拓展全国网络的战略思路：“这东西给了我一个信号。政府引导基金是国家鼓励的行为。创投是什么呢？是募集、投资、退出、业绩分成这样一个流程。但是作为公司，我本身的资金有限，我要管理外部基金，就从政府引导基金开始探索。”他感叹道，这是一箭四雕的好棋：

一是不再为项目源的问题发愁。用靳海涛的话说：“中国的地方政府掌控经济因素的能力都很强，他们了解企业。你管着它的引导基金，政府自然会帮你推荐项目。”

二是由于深创投集团本身的国资背景，又是合作方，深创投集团得以与地方政府建立起一个良好互动的关系，积累的资源对于被投企业而言又是一项极有价值的增值服务。

三是政府引导基金是政策扶持的，透过各种模式及游戏规则的设置，深创投可获得更高的经济收益。

四是深创投集团通过管理各地政府引导基金，可以实现低成本区域布点扩张。

“为了实现自身的进一步发展，深创投必须在全国范围内拓展网络，而政府引导基金是其实现方式之一。深创投和其他红色创投不一样，许多红色创投的投资区域限定在他们的行政区域范围内。当年深创投集团成立时，深圳市给的政策是‘立足深圳，面向全国。’”靳海涛坚定了方向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

靳海涛的这步棋，无疑是智慧且具有战略性的，甚至可以说是将其先天的体制劣势转变为体制优势的关键。而他接下来积极发起了凌厉的攻势，使深创投集团再一次成为了改革体制下创投行业的最大获益者：

2007年1月，靳海涛推动的第一个政府引导基金在苏州挂牌。虽然经过是一波三折，但在靳海涛和苏州金融控股公司董事长孙林夫的共同努力下，将引导基金从1.5亿元谈到了3亿元。时任苏州市委书记王荣率领“四套班子”出席剪彩仪式，这样的重视让靳海涛都感到惊讶。

2007年2月27日，淄博创业投资引导基金——淄博创新资本投资有限公司在淄博市正式签约。

2007年4月18日，在重庆市政府举办“中国重庆投资贸易暨全球采购会”期间，深创投集团与重庆市西永微电子产业园正式签约，共同发起设立重庆创业投资引导基金，基金一期规模1亿元。

2007年6月，又一支引导基金落户湖南的湘潭市。

2008年，模式的复制变得顺利，共投了57个项目，投资额13亿元。

靳海涛得意地说：“我建了政府引导基金后，政府来推荐项目，现在项目来源解决了。实际上我们现在项目干不过来，太多了！”

他回忆道：“2006年投资项目是17个，不过在2007年，这一数字迅速增加，当年投了49个项目，投资额为11亿元。重要的是，在这个过程中，逐渐熟练起来的团队，更多开始主导投资，而不是之前的跟投。”

过程的积累或许是痛苦的，但坚持过后就是一片海阔天空。深创投集团全国网络布局慢慢打开并拓宽。截至目前，深创投在全国率先设立并管理了近50家政府引导性创投基金，形成了全国性的基金管理网络，探索出了一整套完整的管理理念、管理流程和管理方法，逐渐形成了创业投资的民族打法。

同时，深创投对创投行业所起到的先驱引导作用也逐渐显现出来。以在苏州运作的政府引导基金为例，它促使创投化整为零、积沙成塔的功能充分凸现出来。“在这个政府引导基金组建前，当初的苏州只有一家创投企业，现在苏州已有100多家创投企业，还成立了苏州创投业协会，这100多家创投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业中，国有、民营、外资各种所有制都有，它实际上成为政府招商引资的第二通道。”靳海涛说。

在深创投集团的全国战略中，靳海涛成功地探索政府引导基金无疑为公司铺开网络、进军全国市场写上了重重一笔，同时，深创投也成了中国最早探索政府引导基金的本土创投企业之一。

靳海涛说：“深创投作为中国本土创投的领头羊，有责任探索包括政府引导基金在内的各种创投模式。”他认为，中国的政府引导基金发展才刚刚起步，需要积极探索不同的合作模式。深创投与政府合作的模式有3种：

第一种模式是类优先股模式。也就是政府出资部分，不承担投资风险，但有了收益后即拿固定回报，这种模式有点像优先股，有优先清偿的权利。

第二种模式主要针对投资初创期项目。这个模式中，商业化投资人可以有选择的按照事先约定的价格收购政府投资人拥有的股权，也就是说，投资人可以以原始价格购买已升值的股份。

第三种模式是跟进投资，比如深创投集团在成都投资，成都的政府引导基金就拿出一定比例和投资人的投资匹配，获得收益后分一部分给投资人。

政府引导基金的形式是深创投集团开创的，这是一条具有中国特色的创投发展之路。靳海涛及其深创投集团一直倡导并首先实践的政府引导基金——“国进民进”的经济增长新模式已形成了全国性热潮。

随着中国多层次资本市场的完善和发展，以及经济结构转型的需要，政府引导基金会取得越来越快的发展，但在靳海涛看来，这个力度还远远不够。他多次呼吁“加大政府引导基金的规模和力度，引导社会资本，壮大VC/PE的力量，支持新兴产业创新和传统产业转型。”靳海涛乐观地展望未来：“只有大量本土PE和VC大量发展起来了，创业企业家的创业欲望和冲动，才能被激发起来，我想在不久的将来，国内本土创投投资的企业，也会成长为未来的百度、携程、阿里巴巴的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

形成深具特色的投资理念和策略

靳海涛带领他的团队成功探索出了一条具有中国特色的创业投资发展之路。他带领深创投不断提升核心竞争力，坚持以管理政府引导基金进行网络布局，同时也逐步形成了具有深创投特色的投资理念。

增值服务是创投安身立命之本

靳海涛提出，建立全方位、全过程、全天候的投资后增值服务体系是创业投资发展的安身立命之本，是创业投资的核心竞争力。我国改革开放才30年，中小企业的兴起才十多年，对于这些非常需要各种帮助的中小企业，实践中创投机构应该以服务为本。

靳海涛对深创投过去十多年的投资实践总结经验教训，发现投资失败的原因，一个是投资判断失误，另外一个原因就是因为投资后增值服务不到位。因此，靳海涛对投资经理的要求是70%的精力用作服务，30%的精力做投资，服务是第一位的。深创投在靳海涛的带领下，不断加强团队的专业化建设，总结提高服务战略、服务配套、服务水平，充分调动综合平台功能，广泛利用有利资源，建立与企业需求相适应的高端服务体系，增强公司的核心竞争力，全力以赴的做好推进资本运作、资源整合、监督管理、疑难杂症处理等增值服务。

自2006年起，靳海涛开始把投资阶段不断前移，主要投资于初创期和成长期企业。这种前移风险虽大，相应的投资回报率也会高。但靳海涛自然有降低风险的方法和优势，即他所建立并以此为荣的优质服务体系。

例如勤上光电公司，现在是一个制造大功率LED照明的企业，靳海涛已投资长达三年之久。让人料想不到的是，这样一家高科技企业，原来的产品竟然是储物架和灯具。那时勤上公司的储物架产业已做到顶端，产业升级及产业转型迫在眉睫。其董事长李旭亮看到了一个新方向：大功率LED照明产业。于是，靳海涛给了李旭亮第一笔创业投资。但勤上公司在半年财务报表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上出现了赤字。靳海涛又牵头进行了第二、第三轮融资，解决了勤上公司缺钱的问题。

但之后，勤上公司并非一帆风顺。问题出在LED散热器的问题上。“如果不解决这个问题，LED的寿命会从5～10年变成一年多。我们可以靠自己解决问题，但需要时间，商业战场不等人。”李旭亮说。而靳海涛为李旭亮赢得了这个生死时速。靳海涛组织所投资的专做散热器的企业与勤上公司对接，既提高了散热水平，又降低了生产成本，还利用深创投的政府资源，帮助勤上开拓市场。勤上公司终于走出困境，转型升级获得成功。迄今其LED路灯安装已超过5000公里，亚洲第一，并成功地在深交所挂牌上市。

坚持投资高科技制造业为主的民族栋梁产业

在当今社会，虽然已经进入了信息时代，知识经济时代，IT和互联网产业对人们的生活方式产生了很大的变化，但中国作为一个大国，仍处于工业化时代，人们真正的基本生活质量还需要进一步提高，因此高科技制造业仍然处于国民经济的核心地位。

靳海涛牢牢将深创投的投资领域锁定在八类新兴产业：一是自主创新的高新技术制造业；二是传统产业转型的企业；三是互联网的应用企业；四是文化创意产业；五是连锁服务企业；六是新型农业；七是新型能源与环保产业；八是具有创新商业模式的企业。这八类新兴产业的核心之处恰恰在于他们具备共同的特质——企业的高成长性。

靳海涛提出，作为本土的创业投资机构，一定要担负起扶持民族栋梁产业的民族责任，因此深创投投资项目的选择坚持以高科技制造业为主，全力支持民族栋梁产业的不断夯实、升级、优化。靳海涛带领的深创投，无论是在投资项目数量还是在投资金额上，高科技制造业都占75%以上。

对此，靳海涛的阐述是：“我为什么要做这种选择？我想这是一个民族责任的问题，我们本土的创投要对国家负责，中国靠什么从一个大国能够变成一个强国？靠什么来优化这样一个产业结构和经济结构？中国靠什么提高自身的经济素质？只能靠高科技，高科技一定是中国的主流，这个主流好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了中国才有希望。我不是说高端服务业不重要，但是高端服务业不能代表中国。所以我想我们本土创投有这个责任，我们要为民族的脊梁产业添砖加瓦，使它能够提高升华。我们是这样一个理念。”

而他对高科技的侧重点，也可以从某些战略部署上体现，比如深创投集团投资经理人才的选拔，基本上要求都是理工科出身，本科硕士，更多是有专业性的博士，如IT、生物学类的博士等等。

行之有效的投资决策和风险控制体系

靳海涛提出，创业投资的科学决策需要拥有完善的投资决策和风险控制体系。在项目筛选，召开项目联合立项会，进行项目的尽职调查和听证，投资经理和风险控制部门各自向投资决策委员会提交独立的投资建议书和风险评估报告，并由投委会委员投票表决，2/3以上的投委会委员同意后与项目方签订相关投资协议，进行持续的项目管理和增值服务，到最终的项目退出等过程中，整个科学决策体系最为重要的就是全程阳光化。坚持进行阳光化投资决策和风险控制，才能集众人之所长，“从群众中来，到群众中去”，充分发挥群众的智慧，真正做到科学决策。

在投资项目时，靳海涛支持溢价估值投资的理念，认为这也是和一般投资的重要区别，因为创业者在吸引投资时，一定希望是多拿资金、少稀释股份。而从投资者的角度来讲，投资规模小不足以支撑企业运作，但另一方面稀释了股份又会影响创业者的创业积极性。所以创投应该重在选项目、选人，并理解创业者溢价估值的心情。可以看到，不少创投机构投资的投资额要大于创业者自身投入金额，但创投是小股东，就是由于这样一种溢价估值投资的理念，才造就了一批成熟的创业企业。

在网络布局快速扩张且逐渐庞大时，靳海涛居安思危，开始考虑如何有效地控制风险。他的办法就是“牢牢地把投资决策权握在手里”。靳海涛解释道：“受很多条件限制，投资人的素质参差不齐。有的地方可能做得不错，但有的地方可能不行，因此必须发挥整体优势，发挥深创投集团多年来看项目投资的优势。在现阶段投资决策必须控制在总部，下面的基金可以去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做项目，但是不能决策。再就是以后不管做多大，风险控制体系永远不会放。风险控制包括财务核算、法律核查、风险因素的分析等，投资决策委员会秘书处进行形式到内容的审核。将来也许有小额的投资权下放，但是风险控制权永远不可能分下去，这样可以最大限度规避风险。"

宽容失败

靳海涛认为创投和一般投资的重大区别就是宽容失败。勇于冒险，敢于投资可能失败的项目，这点一般投资商很难做到。靳海涛认为，只要不是道德原因，就应该给予宽容对待，原因有三点：一是创新就意味着失败率的增加，不能容忍失败就不可能产生真正的创新；二是成功可以覆盖失败的成本，所以才敢于失败；三是失败是成功之母。

一个最新的统计表明，在第一次创业失败的企业家当中，几乎有1/5可以取得二次创业的成功。这个比例远高于首次创业成功和失败的比例。因此，失败对于创业者来说是一段能够获益匪浅的重要经历。

另外还要区别是计划周密后的失败还是轮盘赌导致的失败，如果是经过周密计划的投资，失败了是可以理解的，但如果是抱着赌博心态的投资，如类似"情况不明决心大"、"萝卜快了不洗泥"的情况，那么造成的失败是无法原谅的。

靳海涛理智地面对失败，更善于总结失败："做创投的都要研究失败。是什么因素导致了失败？第一是创业者的精神和道德层面；第二是企业发展战略层面；第三是公司治理结构层面；第四是产品技术层面；第五是商业策略与经营模式层面。"

创业者的精神和道德层面。深创投曾投资了一家做艾滋病药研究的企业，预期可以是个明星企业。如果这个企业还存在的话，肯定会出现在创业板第一批上市公司阵容里，但是它倒闭了，老板也锒铛入狱了。为什么呢？在做企业过程中，他利用这个平台，想自己挣更多的钱。靳海涛认为如果一个创业者把钱看得最重要，早晚要失败，因为他可能为了钱做一些不该做的事情。深创投投资的另一家企业，在路由器行业兴盛时做路由器，做得不是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

太成功，就转向网络安全，干了一段，又不行，现在转向了系统集成，一个在中国可能做不大的行业。如果这位创业者坚持做路由器，靳海涛认为这家公司至少不是现在这种境地。

企业发展战略层面。创业不能只知道今天干什么，而不知道明天干什么。比如扩张。对于创业者来讲，第一不能做小脚女人，不去扩张。第二不能偏听偏信资本运作者的主意，在不该扩张的时候去扩张。要按照自己的发展规律去做。扩张不及则忧，但扩张过度，比不及还差，就像一句成语“过犹不及”。深创投投过一家做工业化厨房的企业，第一个厨房还没有运行，就去扩张做第二个厨房。第一个厨房的运营是非常重要的，在运营中找到好和不好的地方，再根据运行的实际情况建第二个厨房。结果还没能把第二个厨房扩张起来，资金链就断裂了。

企业的资本运作战略层面。很多企业家缺乏资本运作的判断能力，偏听偏信财务顾问。但如果企业制定了资本运作的规划，一定要自己首先搞明白，要持续积累，这是非常重要的。大体了解后，还要做到兼听则明。比如只听一家财务顾问给出的意见，也许会违背企业利益最大化。因为财务顾问是有特长的，比如说有的机构的特长是做美国上市，他如果给你推荐别的地方，他的饭碗就没有了。

公司治理结构层面。很多创业企业是家族企业，不少还是夫妻店。靳海涛的观点是，如果一个企业想成功，必须关掉夫妻店。家族企业想成功，必须适度地进行决策阳光化。家族企业会产生什么问题呢？第一是员工缺乏责任感；第二是碰到困难的时候，员工很难同舟共济；第三是无法做到集思广益。还有核心创业人员持股比例过低。核心创业人员的持股比例如果低于30%，成功率就低（国有企业除外）。深创投投过这样的企业，行业很好，企业水平也很高，从这个公司出来的人，已经缔造了一批伟大的公司，而这个企业却走向没落，原因就是骨干没有股份。还有一些靠创投支持下来的公司，大股东是创业投资机构，创业团队持股比例很小，这种企业的成功率也低，创业者骨干股份少，做事的心态和方法都不一样。

另外，靳海涛表示创业也好，投资也好，不要在行业中后期或顶点进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

入，而要选择在行业的爬坡阶段投资，否则未来3～5年都是艰难的生存期。深创投曾经投资一家企业，投资当年就是利润最高点，因为这个行业走到顶点了。2006年年底，深创投投资了做锂电池正极材料的企业，利润不足300万元。在别人还不敢投的时候深创投投资了该公司，结果企业高速成长，2009年利润已经达到4000万元，最终企业上市了，深创投赚了近50倍。

最后一点，不要忽略新项目的凌乱美。对此靳海涛称："对项目亮点的准确判断是成功的一半，比如腾讯。十年前，腾讯找我们投资，我们看不明白，或者说对凌乱美没看明白，没投。如果当时投500万元，现在的市值应该是400亿元。"

为了更大化激励创业企业，靳海涛坚持激励与约束相结合的投资理念。即以未来的盈利甚至是阶段性的成果作为估值的依据，目的就是最大限度地调动创业者的积极性和创造性，同时给予约束，若企业达不到规定指标就要赔股份、赔钱，甚至回购股份。而约束的目的，是让创业者不能不负责任的夸大事实，不能想歪门邪道，要形成一种很好的风气。

勇于开拓

勇于开拓就好比敢于第一个吃螃蟹的人。

一是敢于投新生事物。投资新生事物并不是瞎投，而是觉得有亮点，在盈利模式还没有的情况下敢于冒险，这是值得尊重的。例如深创投投资的北京康乐卫士生物技术有限公司，其产品是第二代宫颈癌疫苗，拥有自主知识产权，但是预计拿到新药证书的时间在6年以上。这期间一直进行投入而很难产生收入，创始人陈小江无法想象如何在这漫长的时间内，把企业坚持到最后。这时候，深创投和另一家民营投资公司前期总共投入3300万元。在靳海涛的规划中，康乐卫士一开始就完全按照上市公司的规范操作，他认为这一疫苗会成功搭建出"有名望、有品牌"的大平台。因为看好这个新兴的项目，即使在康乐卫士未能正式生产产品的情况下，深创投仍进行了第二期投入，直到该产品完成临床试验进入产业化。

二是敢于开拓新的资本市场或者是进行资本运作的新举动。深创投积

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

极地开拓包括韩国、德国、中国台湾地区的资本市场。在资本运作的新举动上，深创投集团在中国资本市场创造了第一个网、第一个供应链、第一个网络视频等企业的IPO。

对于做创投要不要冒险开拓新市场的问题，靳海涛认为可以上升到民族责任来说，他称："企业在国内上市后，它还选择在国外上市，但每个市场有不同的特点，它们会适应不同企业的需求，需要我们创投积极去研究和开拓。十六个资本市场，美国、中国香港、新加坡这都是别人开拓的，但我们可以选择其他市场，于是就开拓了德国、韩国。"

此外，靳海涛认为，企业必须有决心面向国内和国际两个市场，适应区域经济的变化，他说："我们对企业的要求，或者说我们觉得企业在从事经济过程当中，你要有一个理想，不管在哪里你都敢卖，有的企业只敢在国内卖，不敢在国外卖，这样的企业生命周期会很短，也有的企业只敢在国外卖，不敢在国内卖。你具备不了在国内卖的条件也不行。"

此外，在深创投集团的制度安排方面，靳海涛坚持公司制。他认为，现在虽然一般都是讲合伙制，但那是从战术层面去思考，如果从民族品牌和战略层面出发，就应该讲公司制。

他认为合伙制有几点问题，特别是如果要从建立民族品牌的高度出发，会存在矛盾：一是在投资战略上难以确立长期行为。一支基金一般都七八年，前三四年投入，后三四年收获，合伙制根本无法做战略考虑。二是合伙制取向上偏重中晚期的项目，特别是机会性的投资，因为一般合伙制必须三年就退出来，所以中晚期居多。而我们市场缺失的恰恰是早期。三是合伙制更多体现的是资本的一种投入功能，因为时间太短，很难建立规范的服务体系。这几点，和靳海涛的民族责任意识、战略部署及服务理念是相矛盾的。因此，深创投选择的是公司制。他认为采取公司制的好处有几点：一是长期行为，战略战术合理的配制。二是网络拓展，可以放眼将来。三是资金循环使用。因合伙制基金不能够循环，且不能利用财务杠杆，导致无法放大投资。

"所以整个制度设计过程中我们强调的是集体作战，不是突出个人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我跟外国人讲了一句话，我说你用两个合伙人再加三四个投资经理管理基金好，还是用深创投150个投资经理管好？他说肯定是后边的好，但是外国人不这么干。西方基本是合伙制基金，他们强调的是个人主义。”靳海涛说。

2011年7月，靳海涛在首届中国创业投资行业峰会上就创投机构“十二五”期间的主要投资方向和使命发表了自己的看法。他说：“由于我国经济已经过了30年的高速发展，正处在经济结构战略性调整的重大转折时期，传统的高耗能、高污染，传统型的增长方式已经难以为继。所以，加快经济发展方式的转变，发展资源节约、环境友好，以人为本的创新型经济，是中国经济必然的选择，也是创投机构‘十二五’期间的重要使命。具体来说，要通过中小企业、新兴产业企业、未成熟企业和有转型升级需求企业的四个投资方向的选择来充分发挥创投在国民经济发展中的先导性作用，同时履行创投机构所肩负的历史使命。”

正是由于靳海涛对民族打法的坚持和对民族责任的弘扬，造就了本土创投的民族品牌，促进了深创投的全面发展。靳海涛带领他的团队正在为成为国际金融投资界知名的中国民族品牌而不懈努力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投中国

熊晓鸽

信息使者 创投楷模



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





每个人都应该是个梦想家。

四十年前，他梦想自己成为一个电工，因为他的偶像是邻居七级电工范叔叔，十年后他的第一份工作就是电钳工；三十年前他梦想自己上大学，却因“文革”所耽误，1978年他成为了恢复高考后第一批大学生；一次小“成功”使他梦想自己成为秉笔直言的新闻记者，后来他成为了为新华社定向培养的新闻研究生；二十年前他圆了美国梦，又回到了中国开始了投资家的梦想。

他就是熊晓鸽，因为一个一个的梦想激励着他不断向前，从工厂走向大学校园，从湖南走向北京，从中国带着38美元闯荡美国，再从美国带着38亿美元回到中国，最终成为掌管着38亿美元和36亿人民币创投基金IDG资本的创始合伙人。

从1993年开始，在他的带领下，IDG资本已经投资了包括百度、搜狐、腾讯、搜房、携程、汉庭、如家、金蝶、物美、康辉、九安等200家优秀企业，其中有60余家中国企业实现上市或并购，被誉为“中国技术创业投资基金第一人”。

他感恩人生，回馈社会，被波士顿大学董事会全票选举为董事，是新中国成立以来，中国大陆留学生进入美国主流大学担任校董的第一人。

他说，因为有梦想，所以人生才精彩。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

追随梦想，投身创投

熊晓鸽出生于湖南省湘潭市。“唯楚有才，于斯为盛”，湖南自古以来就是人才辈出之地，有着“楚汉名城”、“屈贾之乡”、“伟人故里”、“革命圣地”之称。养育了世代湖南人的湘江水，从南蜿蜒向北，在一个叫湘潭的地方连续掉转了两次头。就是在这样一个方圆百里的地方，出现了近代以来最著名的一群伟人，曾国藩、毛泽东、刘少奇、彭德怀……

熊晓鸽的父亲是一名参加过抗美援朝的志愿军人，母亲从未上过学，所以从小就教育他要多学文化知识。

他从小就是一个有很多梦想的孩子。关于梦想，2008年他在参加湖南大学熊晓鸽奖学金、奖教金颁奖典礼时曾有一段精彩的描述：“Follow your dream，wherever life takes you.（追随你的梦想，无论命运把你带向何方。）这是我非常喜欢的一句话。人总是要有梦想的，我曾经想做一名电工、歌唱家、新闻记者，现在在从事商业投资。梦想是阶段性的，但因为有了梦想，人生在不断前行并更加精彩。”

十来岁时，他的梦想是到工厂当一名电工，他的偶像是邻居的范叔叔。因为中国那时候刚开始流行半导体收音机，范叔叔是七级电工，装配收音机的手艺很棒，他就整天缠着范叔叔教他装半导体收音机，后来他自己还真的组装成了一台六晶体管收音机，那一年他11岁。

上中学时，他物理学得特别好，对物理知识充满了兴趣，还一直是班上的物理课代表，他的梦想是要当一名物理学家，钱学森、钱伟长、杨振宁等物理学家成了他的偶像。

由于那一场运动，熊晓鸽高中毕业后进工厂当起了电钳工，一干就是三年多，虽然物理学家的梦破了，但却实现了他的电工梦。

就在那个年代，他又爱上了唱歌，还尝试着拉过小提琴和二胡，他很有音乐天赋，他又梦想着当一名歌唱家。从那时起，他从未放弃对音乐和歌唱的爱好，多年以后，他还两度参加歌唱比赛并获第一名，至今，他偶尔一展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

歌喉，总是让人刮目相看。

他在工厂时的另一个梦想是上大学。那时候上大学，是由工厂推荐工农兵学员去上大学。他所在车间每年只有一个上大学的名额，上大学要通过群众评论，也就是师傅们评选，然后组织审查，最后再向上推荐，所以要想读大学，群众关系要好。那时候他每天一定先到工厂打好水，跟师傅们的关系都特别好。他还经常陪特爱打乒乓球的书记打球，就这样一直陪书记打了两三年乒乓球。

1977年国家恢复高考，机会终于来了。由于他始终没放弃上大学的梦想，一直坚持学习，因此顺利地考上了大学。至今，熊晓鸽对那段考大学的经历依然感触很深，他回忆说："你要是没有这些梦想就很难考上，因为那时候几乎没有时间给你准备，你上来就要来考……有一个梦想的话，你不停地做，就是给人家倒水也好，陪人家打乒乓球也好，也挺有乐趣的。但是当然要为一个个梦想去奋斗。"正因为如此，在2007年中国恢复高考三十周年之际，熊晓鸽投拍了一部反映那段激情燃烧的岁月的电影《高考1977》。

1977年熊晓鸽考进了湖南大学，圆了自己的大学梦。只不过，报考理工科的他，被阴差阳错地录取到英语专业。但他很快喜欢上英语，也很喜欢写东西在校报上发表。1979年他在《湖南日报》头版发表了一篇《来自太平洋彼岸的友谊》文章，不仅配了一张照片，还署上了熊晓鸽的名字。这件事在湖南大学引起不小的轰动，他还拿到了当时看来为数不菲的7块钱稿费，可谓是"名利双收"。

这又唤起了他的新闻记者梦。他觉得自己也许有当记者的天分，对记者行业的兴趣越来越浓。他一边学好自己的英语专业，一边自学起了新闻理论、新闻史、新闻采访等新闻专业的课程。

1981年，熊晓鸽大学毕业，报考了社科院的英语采编专业研究生，结果每门专业课都考了80分以上，只可惜栽在了政治一科上，最终差了4分，他的第一次考研失败了。毕业时本来确定留校任教，他分配时几经努力被分配到北京的机械工业部任翻译和英语教师，好就近继续报考新闻研究生。

1984年，熊晓鸽以全国统考总分第三名的成绩考入社科院研究生院新闻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系英语采编专业研究生。这个专业是对口培养人才的，学生毕业后主要输送到新华社去工作。1986年上半年，他开始到新华社国际部中东非洲组做实习记者，开始接触到很多国内新闻界的事，他年轻时代的新闻记者梦基本上趋于实现了。

熊晓鸽研究生班里的一位主课老师是来自美国哥伦比亚大学的教授，他曾经告诉熊晓鸽："我觉得你作为一个记者是非常有潜力的，但是如果不到美国去学习，你将永远成不了一个最好的记者。"

也许是受这位教授的影响，熊晓鸽觉得只有出国学习深造才能成为一名出色的国际型记者，开始动了到美国去留学的念头。美国朋友告诉他，具有50年历史的波士顿大学新闻系比较好，听从他的建议，熊晓鸽把自己在国内《中国日报》上写的英文新闻稿件收集了一些寄过去，后来就被波士顿大学新闻传播学院的大众传播学硕士专业录取了，还拿到了全额奖学金，之后他又考了托福，考了617分，顺利拿到赴美留学签证。

1986年8月23日，熊晓鸽怀揣38美元，从北京乘飞机，经过上海，飞到美国。到波士顿大学后，通过努力，他很快找到了两份工作，一份是为一位教授做关于报道中国和越南革命课题的助教，月薪375美元，另一份是在自行车店组装自行车，时薪7.5美元。他在美国生存的问题暂时解决了。

不过，困难还是接踵而至了。熊晓鸽的奖学金只有一年的期限，这样他必须在一年之内把所有的课程修完，唯一的选择就是全部选多学分的课，并在一年的时间内通过别人四个学期的课程。因此他需要写很多的论文、交很多的作业。那段时间，他一边打工一边读书，一边写论文，几乎每天只睡3～4个小时，但是他仍旧咬紧牙关，奋力苦读。

1987年5月，他用辛勤的汗水为自己赢得了胜利：他只用了8个月就拿到波士顿大学新闻传播学院的硕士学位。他毕业典礼上的照片中眼睛是肿的，因为这8个月时间里，他几乎没有好好睡过一次觉。

硕士毕业时，由于熊晓鸽的优异表现，他拿到了另一份优厚的奖学金，进入塔弗茨大学和哈佛大学合办的弗莱彻法律与外交学院攻读亚洲经济与国际商业管理博士研究生课程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1988年6月，熊晓鸽进入美国著名的卡纳斯出版集团做兼职工作，担任《电子导报》中文版的编辑。进入卡纳斯出版集团工作，是熊晓鸽第一次进入出版行业，他也没想到自己以后会与这一行结下不解之缘。

1989年，受国内形势的影响，《电子导报》中文版停办，熊晓鸽转入《电子导报》英文版，并升任副主编，开始了他在美国的记者生涯。在两年多的采访中，他在自己创办和主管的栏目《亚太商业》中介绍了一系列硅谷创业的华人，接触了许多硅谷的创业投资公司和创业投资家。他因此获得美国最具影响力的美华协会“最佳新闻报道奖”和“留美最杰出青年”称号，更重要的是，这让他了解了这个英文简称叫“VC”（Venture Capital：创业投资或称风险投资）的行业，认识到创业投资公司对硅谷建立所产生的深刻影响，也许正是这一经历，让他萌生了从事创业投资的梦想。

现在回过头来看，与国际数据集团（IDG）董事长麦戈文最初的三次见面，正是为这一梦想的实现提供了准备。

1988年，时任中国中信集团董事长荣毅仁应邀到弗莱彻做演讲，晚宴上麦戈文想就《计算机世界》的一些问题和荣毅仁交换一下看法，请作为活动组织者的熊晓鸽当起了翻译官，熊晓鸽和麦戈文也因此相识。在此之前，IDG集团曾作为外资投资商第一个投资了由国有资本控制的媒体行业，与中国电子情报研究所组成了第一家合资公司并合办了《计算机世界》报纸。

麦戈文出生的家庭，与中国有着深厚渊源，他的父母非常喜欢中国的哲学、文学、艺术和文化，小麦戈文几岁时就读过关于孔子的书。从小，麦戈文心中就充满了对中国的各种幻想，形成了浓厚的中国情结。

麦戈文痴迷于中华文化，钟情于华夏山水。在超过100次的中国之行中，他几乎走遍了中国的名山大川，是一个名副其实的中国通。

带着这份浓厚的中国情结，麦戈文一直致力于促进中美经济和文化方面的合作。他曾帮助CCTV-9在北美落地，通过网络播出，让美国人看到中国的现状；他将大量中国书报刊物介绍到美国，让更多的美国人了解中国；他在中国投资拍摄影片，介绍中国人民的生活，让美国人民通过网络看到这些真实画面。他认为文字打动人的头脑，而电影打动人的心灵，图像起到的作用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更加重要。他一直在努力，让美国人民更多地了解中国，了解中国人是很友好的，中国会是最好的合作伙伴。

1990年初，中国电子情报所的代表到美国访问卡纳斯出版集团，并临时决定拜访IDG集团。因为不太了解电子出版的专业内容，麦戈文的翻译没翻译几句，就有点翻译不下去了。麦戈文有些尴尬，就临时请陪同代表团的熊晓鸽帮忙做了一天翻译。因为当时对IDG的拜访是中方临时决定的，也没有太重要的事情要谈，麦戈文却对此表示了足够的重视，把当天所有的工作都推掉，热情接待中国电子情报所的代表。麦戈文对中国市场的重视，让熊晓鸽感觉自己遇到了知音。

1991年，卡纳斯出版集团在香港并购了一家杂志，要派熊晓鸽去香港分公司担任副总裁。而熊晓鸽认为，电子及信息类的刊物即将在中国内地高速成长，现在正是进入中国内地市场的大好时机，他希望有机会重返中国内地市场。因此，临去香港前的一个月，熊晓鸽给公司总部写了一份报告，希望将他派驻到中国内地去，但这份报告并没有得到公司总部的重视。这让他有些郁闷，他意识到自己在卡纳斯出版集团的发展遇到了瓶颈。

熊晓鸽主动给麦戈文写了一封信，希望谈谈中国市场的事情。3天之后，麦戈文给熊晓鸽回了电话，他要和熊晓鸽面谈，两人很快就坐到了一起。“如果给你100万美元，你将在亚洲如何投资？”麦戈文问熊晓鸽。“我要去中国、印度、印度尼西亚及越南。”会谈过程中，麦戈文很认可熊晓鸽对中国及亚洲市场的看法，而且两人的出版理念很一致，于是一拍即合。

在一番深入交谈后，麦戈文直截了当地问熊晓鸽：“非常好，你有什么要求？想要拿多少工资？”面试头一次就谈待遇的事情，熊晓鸽觉得有戏，他答道：“我还没有这方面的心理准备，也不知道要拿多少工资。这样吧，我现在赚多少您就给我付多少就可以了。”当时的熊晓鸽，年薪四万六千美元左右。当然，熊晓鸽还有自己的条件：“您给我半年时间，然后再决定付我多少工资更合理。但有一个条件，我要直接向您汇报工作。”“为什么？”麦戈文有些疑惑。熊晓鸽回答：“在中国做这件事情，需要有一个懂得和理解我的人直接沟通。”熊晓鸽吸取在卡纳斯工作时的教训，要求在未

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来的工作中只对麦戈文一个人负责，不希望中间还有另外一个人管着他。

麦戈文欣然应允。不过，临走时，他还不忘考察一下熊晓鸽："正好我这里有一本中国台湾的《微电脑世界》，你拿回去写一个分析报告，看如何能让这个杂志办得更好。"

回到家后，熊晓鸽做了大量的分析和调研，精心准备了一份厚厚的分析报告。为了精益求精，他还拿着分析报告请教了他当时的房东，波士顿有名的一位大律师，并得到其赞赏。根据这位律师朋友的建议，他把报告压缩成两页，以便工作忙碌的麦戈文审阅。熊晓鸽的分析报告得到了麦戈文的认可和好评，从此，熊晓鸽和麦戈文开始了延续至今的成功合作。

1991年11月6日，熊晓鸽正式加入IDG。很快熊晓鸽便以IDG董事长"亚洲业务开发助理"的身份主管亚太地区包括新加坡、马来西亚、越南、中国内地、中国香港、中国台湾等地的出版物开发事务。1991年12月，在加入IDG的第二个月，熊晓鸽就看准了机会，谈成了IDG与北京的国际电子报社的合作。之后，《国际电子报》正式并入IDG的《计算机世界》，并在后来改刊为现在的《网络世界》，成了业内的一本领先杂志。不仅IDG在中国内地的业务进展快，新加坡、马来西亚、中国港台等地的业务也取得了较快的进展。

半年后，麦戈文就给熊晓鸽涨了工资，熊晓鸽的头衔也变成了"亚洲开发主任"。

随着中国改革开放的推进，IDG对中国市场的开发也越来越重视，麦戈文决定为中国乃至整个亚洲的事务进行一次总体研究。1992年圣诞节前，麦戈文要求熊晓鸽、IDG驻台湾的一个资深副总裁，还有IDG驻香港的一个总经理，三人各自拿出今后开发的计划书，并在马上到来的1993年1月4日正式开会讨论。

接到通知后，熊晓鸽连圣诞节也没有休息，一直不停地写计划书。没想到，这个计划书后来在他的人生道路上起到相当关键的作用。计划书写起来非常麻烦，必须把各亚洲国家的材料都准备齐全了才能动笔，写完之后还要把长度缩短，因为怕麦戈文没时间看，他的计划书从两万字的原稿压缩成为三千字的成品稿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新年第一夜，波士顿的人开始为迎接新年的到来而狂欢，而熊晓鸽是眼看着人们在办公室楼下欢闹而自己一个人在办公室度过的。在这样夜以继日的写作之下，他于1月2日把计划书交上去了。

熊晓鸽不知道的是，被吩咐写计划书的三个人中只有他一个人上交了计划，而且写得很全面，另外两人都以各种理由要求迟交计划，他们最终也就输在这一点上了，结果熊晓鸽的计划最终被通过，驻台湾的高级副总裁奉命调回总部，香港的总经理也离开了公司。

1993年1月，熊晓鸽的头衔变为“IDG亚太区总裁”，开始全权负责IDG在整个亚洲的各项事务。熊晓鸽放弃圣诞和新年休假，付出别人没有付出的代价，终于赢得了宝贵的机会。多年来，熊晓鸽总是这样，以特有的机敏和不懈的努力去把握瞬息万变的机会。

上任“IDG亚太区总裁”之后，熊晓鸽大刀阔斧地开始了具有开拓性的管理改革。熊晓鸽注意借鉴公司在欧洲等地采取分散管理的成功经验，尽量把管理本地化，媒体内容也本地化，而不是只把美国的东西直接翻译过去。在行政机构上每一个管理部门也尽量精简，每个部门小型化，由一、两个人专门负责，财务也单独核算，这样可以避免出现大公司里常见的官僚行为。熊晓鸽在工作上充分授权给下面的人。熊晓鸽的用人方针是，既然要与人合作，就必须相信对方，否则你干脆放弃他。

与此同时，熊晓鸽把亚洲运作的重点迁移到了北京，并且非常勤奋地工作。每一个刊物创办的最初他都会去指导，他充分利用在美国学到的经验，不厌其烦地告诉他们美国人是怎样做的，包括媒体定价、市场分析和产品定位等。他也和下属一同去见客户，做一些基层负责人才做的事情。

IDG此前在亚洲地区的投资一直是赔钱的，只有中国大陆地区是赚钱的，但是赚钱的数额也不多。熊晓鸽从1月份开始改革，到财政年度结算的9月份，他所管辖的项目基本上全部开始赢利：连续赔了7年的新加坡市场开始盈利，连续赔了2年的马来西亚市场开始盈利，连续赔了8年的中国港台市场开始盈利……

除了出版等业务外，一次偶然的机会，让熊晓鸽看到了自己在创业投资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方面的潜质，这也成为他真正进入创业投资行业的转折点。

进入IDG后不久，麦戈文告诉他，早在1982年，麦戈文和他太太成立过一家私人投资公司——太平洋技术创业公司，曾在中国投资过一个项目——北京理工大学下属的太平洋比特健身器材公司（Pacific-BIT），但是这个投资项目并没有得到预期的回报。此时，熊晓鸽接手了项目后续管理工作，他认真考察了太平洋比特的生产和销售等情况，发现公司项目在技术方面没问题，只是因为市场销售不对路产品才卖不掉。经过一番调整，他为该公司联系到一家美国公司合作，开拓了国际市场，拿下了国际订单，结果该公司仅用一年时间便扭亏为盈。

“因为有在硅谷采访的经历，我当时还是比较了解VC的，但老麦并不知道这一点。”熊晓鸽提及这次工作任务时，仍觉得有太多巧合，“不过那时，我也以为老麦就是做出版业的投资而已。”从太平洋比特的扭亏为盈开始，两人开始真正认识到对方的实力所在。也正是这次机会，让熊晓鸽为之一振，他说服麦戈文，打算大张旗鼓地在中国开始创业投资业务。

但在当时，国内听说过创业投资的人还没有几个，相关法律法规更是一穷二白，真要做创业投资困难重重。为了免于孤军奋战，熊晓鸽希望和政府合作，双方共同出资，IDG负责管理，这样可以得到中方支持，增强信心。

在时任上海市副市长刘振元的大力支持下，1993年1月，熊晓鸽代表IDG集团投资1000万美元，上海科委下属一家科投公司投资1000万美元，双方在损失收益分摊原则之上合作成立了中国第一家合资技术创业投资公司“太平洋技术风险投资（中国）基金（PTV-China）”，熊晓鸽任总经理。

1993年6月，该基金在工商局注册成功。有了第一个合资模式，熊晓鸽又分别与北京市科委、广州市科委签订协议，先后于两地成立了类似的基金。“太平洋技术风险投资（中国）基金（PTV-China）”，后更名为“IDG技术创业投资基金（IDGVC）”，之后发展成今天的“IDG资本（IDG Capital Partners）”。为此，熊晓鸽被纽约时报评为“中国引入高科技产业风险基金”的第一人。

有了资金，还需要人来管理，团队的建设迫在眉睫。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

熊晓鸽曾经邀请一些国外大牌VC一起考察中国的创投市场。但当时的中国市场让多数国外大牌VC失望。英国创业投资家RICHARD代表英国老牌创业投资公司“SCHRODERS VENTURES”参加了这次考察，在做完北京和上海的创业投资市场考察后，RICHARD对同行的熊晓鸽说：“机会很好，但至少要等10年后才能做”，因为“现在没有合适的人”。

“我至今都很清楚地记得他所描述的‘对人的要求’：必须有10年以上管理基金的经验，读过类似于哈佛、斯坦福这样名校的MBA，年龄在35～50岁之间。”熊晓鸽回忆说：“在SCHRODERS VENTURES看来，只有找到具备这样背景的人来管理创业投资，他们才有可能在英国进行融资。但我当时就告诉RICHARD，如果现在不做，10年以后也未必能做，原因很简单，那时在中国还根本没有基金这回事儿，哪来的有10年经验的管理人才？”做事果断的熊晓鸽给麦戈文的建议是：要马上做，以‘低成本、低姿态’进入中国创业投资市场，显然，麦戈文“投”了熊晓鸽一票。

熊晓鸽也曾帮着麦戈文在美国、中国香港、中国内地到处面试找人，但一直找不到合适的人选。做创业投资的人都知道，如果达不到30%以上的年均回报率，自己的基金就很难筹到资。最后没办法，IDG总部派来考察的人发现，好像就熊晓鸽最懂一点，正是“众里寻他千百度，那人却在灯火阑珊处”。熊晓鸽曾经采访过大量的创投机构，熟悉了解这个行业，这不正是苦苦寻找的合适人选吗？麦戈文于是一拍板，干脆就让熊晓鸽来负责这个业务好了。

熊晓鸽并没有按照RICHARD的标准来搭建团队，而是有自己独特的眼光和做法。现在IDG资本七位资深合伙人的加盟，看似有些机缘巧合，实际上，熊晓鸽用心良苦。

1993年加入IDG资本的周全，是熊晓鸽找到的第一个伙伴。周全拥有很强的技术背景，1981年毕业于中国科学技术大学，1984年获中国科学院硕士学位，1989年获美国Rutgers大学光纤专业博士学位，曾主持参与多项美国航天局的光纤器件研究，并曾获多项NASA奖。早在熊晓鸽在国内读研究生时两人就认识了，熊晓鸽在美国卡纳斯公司做记者时，周全也恰巧就住在卡纳斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司附近，两人交往密切，很谈得来，熊晓鸽还常常和他讲起创业投资的事情，在熊晓鸽的力邀之下，周全辞掉美国的研究工作加入了IDG。

1994年加入IDG资本的章苏阳，是因为寻找投资合作而结识。1993年年底，万通公司为投资一家企业正在寻找合作伙伴，时任上海万通总经理的章苏阳经介绍认识了刚刚成立半年的IDGVC的熊晓鸽和周全，经过一段时间的接触，出于对中国创业投资未来的共同认识，章苏阳答应了两人的盛情邀请，加入了IDG。

1995年加入IDG资本的林栋梁，是在1993年他作为北京市科协的顾问与IDG商洽成立合资公司时结识的，后来，林栋梁与熊晓鸽保持着相互的欣赏和密切的联系。1995年IDG决定在中国成立自己独立的基金，急需人才，林栋梁应邀加入。林栋梁曾任国务院发展研究中心高级研究员，1984年毕业于清华大学计算机系，1992至1993年就职于纽约花旗银行。

此后，陆续加入IDG的资深合伙人还包括：1997年加入IDG资本，此前曾任广东省证券监督管理委员会上市发行部部长、广东联合期货交易所负责人、广东外经贸发展研究所咨询部主任的杨飞；1999年加入IDG资本，此前曾分别任职于纽约索罗斯基金和Solomon Brothers的过以宏；1999年加入IDG资本，此前曾在Tinhtic Trust&Investment担任助理总经理，以及在Crosby集团北京代表处担任经理一职的李建光。

IDG如今拥有中国创投市场上合作时间最长的团队，七位资深合伙人合作时间超过10年以上。七位资深合伙人，二十多位合伙人和数十位投资经理等组成了强有力的团队。IDG团队成员大多有海外工作学习的经历，有国际化的视野，了解国际市场的游戏规则。同时这些人又深谙中国本土市场，善于发现本土的优秀企业。各个合伙人在技术、商业、金融方面又各有所长，分布在美国和中国的几个重要城市，大家每周通报，每月见面，沟通合作得很好。

既有了启动资金，又有了有力团队，熊晓鸽肩负起带领IDG开辟中国创业投资市场的重任，开始了他在中国创业投资市场的探索之路，见证了中国创业投资行业的起步和发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信息使者，创投先锋

IDG资本成立之初，因为他本人及IDG集团的信息产业背景，熊晓鸽没有像别的投资者那样在各个领域“撒网”，而是专注于信息业，尤其是TMT（技术、媒体、通信）领域的创业投资。那时中国的信息业相比欧美国家还十分落后，但是从那时起，也许是因为背负着振兴和发展中国信息业的使命，熊晓鸽就开始为支持中国信息业的发展而不懈努力。

中国的十几亿人中，知道熊晓鸽的比例也许还不是很高，但《计算机世界》、《网络世界》、《软件世界》等报刊的踪迹随处可见。而这些报刊，正是熊晓鸽一手打造出来的。

IDG在中国合资与合作出版的计算机、电子、通信类报刊达30余种，每年举办、协办近20个在国内有影响的国际电子、计算机与网络、通信等展览会以及相关技术会议。可以说，中国目前大部分计算机方面的报纸杂志都倾注了熊晓鸽的心血，而中国读者关于信息技术的系统化阅读，也开始于熊晓鸽，这一点，足以令熊晓鸽自豪。

熊晓鸽在美国做记者和编辑时，就在硅谷看到很多新兴产业依靠创业投资基金迅速崛起，也注意到还有很多创业者，尤其是中国人作为新技术的创业团队因为融不到钱，难以实现创业梦想，更难进入美国主流社会。那时候他觉得创业投资对美国经济的贡献相当大，创业投资很了不起。可是，当时在中国，还没有创业投资这种机制。

熊晓鸽跃跃欲试，想把在美国如此成功的创业投资模式引入中国。熊晓鸽笑言，当时自己和周全、阎焱被称为国内创业投资界的“三大傻”，“一些国内的创业者觉得我们好像是说话天花乱坠的骗子。我们愿意投入资金，不控股，也不那么看重盈利，还会适时退出。他们简直不能相信，天下还有这种掉馅饼的好事？”初次进入中国的创业投资基金，早期还不被理解，只能摸索前行。

在坎坷中前行，总难免摔跤，熊晓鸽早年的投资也曾失手过。1994年，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

熊晓鸽曾主持投资了一家专门生产计算机电池的公司。该公司的技术过硬，产品也相当实用，却没有电脑公司有购买意向。原来，这类产品在进入市场后，需要好几年的时间检验才能得到认可。公司在销售不利的情况下，内部管理又出了问题，这也直接导致熊晓鸽的投资没有收益。熊晓鸽还投过一个传呼机项目，尽管该项目的技术和管理都很好，但是，因为国家对芯片价格的调整，传呼机生产一个赔一个，最终导致投资失败。

创业投资业内有句老话："没有失败案例的VC，就不是一个成功的VC。"熊晓鸽从不避讳谈失败。熊晓鸽说，他投资的项目，大约65%可以获得较好的回报，25%将有微小收益，剩下10%的项目可能以失败告终。与国外同行相比，IDG的失败率已经很低了，因为在国外，创业投资投10个项目，能成功2个就不错了。对于创业者，对于VC，失败并不可怕，关键是要看你能从失败中学到什么。在失败中，熊晓鸽慢慢理出了自己的投资思路。投资早期的项目，大多属于模糊投资，没有人能够保证百分之百准确，熊晓鸽正是在不断摸索中逐渐锻炼出自己的投资眼光。

IDG曾寄希望于和政府合作，费尽周折组建了合资基金。但在合作过程中IDG却发现，虽然中方合作伙伴能为公司带来很多便利条件，但对投资公司来讲，也会因此丧失很多投资的灵活性。由于种种原因，IDG早期的合资基金运作效率不高，业绩不理想。最后清算下来，平均收益只有10%左右，比之后来IDG单独运作的基金，收益相差甚远，所以合资基金投资完成之后，双方都没有追加资金。"单飞"并更名为IDGVC后，IDG集团成为唯一的LP。这只基金完全由合伙人团队直接操作，轻装上阵，决策灵活，基金的运营效率大为提高，收益也直线上升。

作为创始合伙人，熊晓鸽给团队成员充分尊重、信任，并通过合理的利益分配机制调动大家的积极性。熊晓鸽认为："帮助别人去实现自己无法实现的梦想，这件事很值得一做。"他梦想着帮助中国培育出超越苹果、超越Google、超越Facebook的优秀企业及优秀企业家。

带着这一理念，熊晓鸽领导的团队团结一致，不懈努力，接连投资了搜狐、当当、搜房、易趣、3721、创联万网、百度、腾讯、携程旅行网、中华

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学习网等数十个如今在中国互联网市场上风头正劲的公司。有人说，如果没有IDG，中国互联网恐怕不会有现在这样缤纷多彩。IDG如今也取得了很好的回报，如奇虎360取得50倍回报，金融界74倍，当当网和搜房网近200倍。

熊晓鸽团队深刻理解中国本土市场特点，始终追求长期价值投资，与企业家保持长期亲密的合作关系，注重为所投资企业提供增值服务，除为企业发展提供成长资金外，还在提供决策咨询、建立现代企业制度、吸纳优秀人才、寻找战略合作伙伴、重组并购、整合市场资源、完善治理结构和加强团队建设等方面为企业提供专业支持、经验和资源。本着为被投企业服务的原则，熊晓鸽充分了解和尊重被投企业的真实需求，为企业帮忙而不添乱。熊晓鸽对所投企业，往往不仅是“锦上添花”，而且是“雪中送炭”。

1999年，IDG资本和香港盈科共同与腾讯签署了220万美元的投资合约，IDG和盈科分别持有腾讯控股总股本的20%。正是这220万美元的创投资金，为腾讯的迅速崛起奠定了基础。腾讯CEO马化腾对IDG深怀感激，他在微博中表示：“IDG早年投资，当年尽职调查完成后但协议还未正式签署时，能先借款购买服务器满足迅速增长的用户需求，非常关键。”

2000年9月，百度在进行第二轮融资时，遇到了极大的困难。当时网络经济泡沫破裂之后，全国有数千家类似的互联网公司毁于一旦。百度，那时不过是一个为其他网页提供搜索引擎的技术提供商，从中赚取技术使用费，并没有自己的门户网页。在这样严峻的形势下，很多投资人都不愿意投资百度。IDG选择项目时最看重团队，一个创业公司有没有投资价值，首先要看其创业者有没有较强的魅力和执行力，投资百度正是如此。IDG发现百度的创始人李彦宏，非常注意去找比自己强的技术人员和管理人员，以此来组建最好的管理团队。此外，熊晓鸽认为，成功的互联网公司都非常简单，每一个都有自己的特点，百度专门提供搜索，这就是一个很好的例子。因此，IDG下定决心投资百度，果断投入180万美元。2005年，百度上市，IDG一举赢得了数百倍的投资收益。

1996年，莫天全在北京定慧寺西大柳庄周围找了一个居民区租了一个三居室，凭借中国房地产指数系统项目开始创业之旅。但在那时的中国房地产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场情况下，只靠卖数据库信息，很难让一个企业生存下去。莫天全和同是清华校友的李山，带着自己的创业想法，找到了IDG的林栋梁、周全和熊晓鸽。一个月后，IDG将96万美元的天使投资注进搜房，IDG总裁周全出任搜房董事。1999年6月，搜房控股公司正式成立。2000年搜房赶上了互联网泡沫的破裂，无论对于投资人还是创业者来说，那几年都是最痛苦的阶段。在互联网泡沫最糟糕的时代，IDG曾经将所投资的互联网公司都召集在一起开会，彼此打气鼓劲。在最艰苦的时候，IDG再次出手相助，IDG给了搜房网两次无需任何担保的过桥贷款。经过十多年的努力，几经波折之后，2010年9月搜房网终于在美国纽交所上市。

2011年IDG年会上，土豆网创始人、CEO王微把熊晓鸽及IDG团队看成一起走过来的、可以完全信任的伙伴和老师。他说："那50万美元我觉得是最值得的50万美元。IDG的各位合伙人，尤其是苏阳（章苏阳）和Hugo（熊晓鸽），给了土豆巨大的帮助。创造一个公司的过程，艰难，不可预测，危机重重，有一个我们可以完全信任的伙伴、老师，一起走过来，是一件非常幸运的事。"一年一度的IDG年会，都会安排IDG所投资的已上市公司创始人与IDG团队以及所有所投资企业团队分享经验。

关于出版业，熊晓鸽最得意的另一项投资，就是与《时尚》杂志结盟。

IDG与国内报刊如《计算机世界》等的合作相当成功，这些报刊在国内同类报刊中都名列前茅。但与IDG合作的主要是计算机、电子类出版物，品种比较单一，需要往新的领域拓展。熊晓鸽认识到，国内社会经济发展已到一定水平，消费类刊物开始出现比较良好的增长势头，对比国外，成长最快的也是消费类刊物。熊晓鸽认定国内的消费类刊物会有一个巨大的成长空间。

因为IDG主要负责电子类的刊物，要想在国内有更大的发展，熊晓鸽先得选择一家国外的消费类刊物出版集团合作，他最终选择了与美国著名报纸杂志出版商赫斯特集团合作。在国内，熊晓鸽将目标锁定在《时尚》杂志上。《时尚》的团队核心人物包括毕业于南京大学中文系的吴泓，毕业于北京师范大学中文系的刘江和毕业于中央民族大学中文系的张波，他们年轻、有活力、有创业和改变现状的干劲，愿意学习国外全新出版理念和知识，加

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上他们都是旅游行业出身，容易接受新观念、新知识，不会认为自己是专家而不思进取。最重要的是，他们充满了激情，而且他们与熊晓鸽在出版理念上有着许多的一致。

1998年春，经新闻出版署批准，IDG、赫斯特与《时尚》开始进行版权合作。赫斯特集团旗下有一本国际性刊物《COSMOPOLITAN》，拥有多种文字的版本。熊晓鸽负责将其引入中国，于是便有了中国的《COSMOPOLITAN》，而且《时尚》的编辑人员会根据中国国情对内容进行专业的选择，因而做得相当成功。

在熊晓鸽看来，《时尚》成功的关键之处有三个方面：一是有一个包括吴泓、刘江、张波等人组成的出色团队；二是通过与IDG、赫斯特的合作，《时尚》学到了很多有用的东西，比如国外先进的办刊理念和出版管理知识，尤其是在员工培训、市场竞争策略、市场运作模式等方面；三是在品牌推广方面，《时尚》有独到之处，他们依托杂志的品牌，成功延伸出一条产品链。今天，《时尚》已从最初的一本杂志，成长为拥有或管理17本刊物的大型传媒集团，创造了很高的经济效益和社会效益。

影视产业方面的投资，也成为熊晓鸽看好的方向。近年来先后投资了以张艺谋为主的印象系列演出、电影《高考1977》、《山楂树之恋》和《雪花秘扇》，以及《盗梦空间》的制作公司美国传奇电影公司等，成为IDG文化影视产业投资的尝试之举。

熊晓鸽曾撰写题为《<高考1977>——与钱无关的投资》的博文，谈了自己投资电影《高考1977》的感想："2008年6月，在上海国际电影节巧遇上海电影集团的总裁任仲伦先生，又偶然谈起我们这代人的求学经历，感慨之余一拍即合，约定共同投资拍一部有关当年高考的电影。任总雷厉风行，不久就寄来了剧本和协议书，我只粗粗看了一遍，电话里提了几点意见，就大笔一挥，签下了投资协议书。在我不短的投资生涯中，这是唯一一次没作任何市场调查，没作任何风险评估的投资。因为，从一开始我就知道，这次投资，与金钱无关，与回报无关。"熊晓鸽作为1977年的高考生，他是恢复高考后的第一批受益者，对恢复高考怀有极深的感触。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

熊晓鸽说："如只想挣钱，创业投资宁愿投资电影公司，也不会投资单部电影。原因很简单，一锤子买卖，风险太大。而我认为，对一个成长潜力无限的产业和市场而言，一定要敢于'走险'。我一向以为，要投资一个行业，一定要亲自试水，否则永远只能在浅滩徘徊，无法享受大海弄潮的终极挑战和快乐。而对一个行业的深入了解，也往往会成就日后投资的神来之笔。一个优秀的投资人，在追求可观的资金回报之外，不能放弃的，还有梦想和激情。"

熊晓鸽在影视方面满怀激情和梦想的亲自试水，已经取得很好的业绩，例如投资的《山楂树之恋》，创下当时文艺片票房之最；投资的美国传奇电影公司，其出品的《盗梦空间》总投资1亿多美元，票房达到8亿多美元，而这家只有28人的公司，在熊晓鸽投资之后不久，就进行了第二轮融资。由于国外的电影大都采用公司制运作，而国内的电影大多不是公司制运作，因此，IDG在国外投资的是企业，而在国内投资的目前都是单个文化项目。熊晓鸽表示，IDG正在考察这方面的项目，更希望能够尽快在中国找到合适的电影公司进行投资。

如今，熊晓鸽所领导的IDG资本，已走出了辉煌的道路。1993年，IDG成为第一家进入中国的外资投资基金；1999年，IDG改用合伙人制基金管理模式；2005年，IDG与美国顶级创投基金Accel结成战略合作伙伴，并成功募集IDG-Accel成长基金1期，2007年，IDG-Accel成长基金2期募集成功；2008年，IDG-Accel投资基金1期募集成功，除中早期投资外，IDG资本也开始涉足对成熟企业的投资；2010年，在社保基金、专业股权基金等本土大型机构投资人的支持下，首支和谐成长人民币基金1期募集成功；2012年2月，和谐成长人民币基金落户北京市中关村国家自主创新示范区。

目前，IDG旗下有四类基金，第一类是IDG风险基金，目前已经是第五期；第二类是跟Accel合作的三支成长基金；第三类是跟Accel合作的两支资本基金；第四类是和谐成长人民币基金，管理的美元基金总额达到38亿美元，人民币基金总额达到36亿元。

自1993年开拓中国投资市场以来，IDG资本已投资百度、搜狐、搜房、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

携程、腾讯、当当网、土豆网、奇虎360、汉庭、如家、康辉医疗、九安等200多家中国企业，其中有60余家中国企业在IDG资本的扶植下实现上市或并购，并成为国内外知名企业，年均投资回报率高于40%，截至2010年年底，其所投资企业市值总额超过9000亿元人民币。

IDG资本曾实现过诸多第一：第一个进入中国市场的国际投资基金；第一个设立合伙人制的基金管理模式；第一个投资时尚媒体并助其走向领先；第一个成功打造TMT的完整投资版图；第一个用创投资金发掘传统行业的投资价值；第一个将团队充分覆盖于各个投资领域和地域……

同时，熊晓鸽和所领导的IDG资本获得了诸多荣誉：

2011年7月，在首届中国创业投资行业峰会上，熊晓鸽荣获优秀创投家金奖，IDG资本也荣获优秀创投机构金奖；2011年12月第十一届中国创业投资暨私募股权投资年度论坛上，熊晓鸽获终身贡献奖；2001年～2011年，IDG连续11年被清科评为中国最活跃投资机构、最佳退出投资机构、中国投资机构50强等称号；2009年，IDG被《证券时报》评为中国最具竞争力投资机构；2007年，熊晓鸽及IDG被《福布斯》评为中国最佳投资人；2005年，熊晓鸽被《投资与合作》杂志评为中国最具影响力投资家；2003年，IDG被中国投资协会评为“创业杯”最佳团队奖等等。

熊晓鸽，无愧于中国技术创业投资基金第一人，中国信息业的飞鸽使者，中国创投业的先锋。

投资理念，独树一帜

熊晓鸽在创投行业做得如此精彩，这与他独树一帜的投资理念有很大关系。他思想活跃，眼光独到，在多种场合阐述过自己关于创业和创投的观点和理念，并对创业界和创投界产生了积极的影响。

2010年春天，熊晓鸽回湖南大学参加熊晓鸽奖学金、奖教金颁奖典礼，在公益创业大讲堂上被聘为KAB俱乐部创业导师，帮助学生破解创业的诀窍。熊晓鸽一针见血地指出，创业的四大关键因素是市场、产品或服务、团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

队、时间。首先，选准市场，市场有很大的想象空间和拓展空间；其次，找对产品或服务，它为人们提供了一套能够解决很多人想要解决但不知该如何解决问题的方案；再次，组建强大的团队，团队有很好的执行能力和应变能力，能将方案按时按预算做恰当，且能在如战场的商场中随机应变；最后，进入市场的时间要选择恰当。

创业的诀窍如此，在熊晓鸽看来，做投资的诀窍也很类似。做投资时，他也会着重琢磨这四大关键因素：一是市场及行业，二是产品或服务，三是管理团队，四是项目进入的时机。

熊晓鸽认为，“做投资，很重要的是选对发展潜力很大的市场，这个市场的选择是最重要的，如果它的未来发展空间比较小的话，那也是非常难做的。”熊晓鸽从开始做投资起，就侧重于投资发展潜力巨大的信息业，尤其是TMT行业，例如早年投资搜狐、腾讯、百度等公司都取得很大成功，至今TMT行业仍然是其强项，2011年IDG投资的大部分项目，例如凡客诚品、聚尚网等7家电子商务企业，仍然属于TMT行业。随着经济和社会的发展，许多市场前景广阔的新兴行业，也开始受到熊晓鸽的重视，例如，IDG投资了天华阳光、武汉华灿光电、昆兰新能源等新能源行业企业，瑞慈体检、康辉医疗、九安等健康及医疗器械行业企业。

在熊晓鸽看来，企业不管是为客户生产一种产品还是提供一项服务，最重要的是为客户创造价值，帮助客户成功，而产品或服务的独到性和不被复制性，是产业做大做强的基础。“真正要成为一个产业必须要有产品，而且这个产品是畅销的，人们愿意出钱买，同时这个产业是可以持续发展的。”IDG所投资的成功企业正是这样，百度专注于为客户提供便利的搜索服务，搜房专注于为客户提供房地产信息，九安专注于为客户生产血压测量产品，他们都成功地为客户提供了独特的、有价值的产品和服务。

熊晓鸽在选择项目的时候，看重行业竞争力、产品竞争力，但他更看重团队竞争力，他认为“最根本的就是琢磨人”，产品可以变，但是卖东西的人不能变，他说：“从某种程度上说，投项目就是投人。什么样的创业者可以打动我？我当然希望每一个创业者都很有激情，很有梦想，但是很重要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，我们跟你交谈的时候，就觉得你的脑子，对你想要做的事情，你要实现的梦想，是不是想得很清楚。想得非常清楚，最好非常简单地用一两句话就跟你说得清楚，越简单越好。”

熊晓鸽很喜欢宋江式的创业者，他说宋江这样的创业者，是非常好的一个团队领导者。宋江作为领导者，其实个人的武艺不突出，文采也不怎么行，只是个刀笔小吏，但是喜好交朋友，比较仗义，哥儿们义气，大家都跟他呼应起来，所以说不管是李逵也好，其他人也好，听到是宋公明大哥都倒地就拜：“你这个人很仗义，我愿意跟你一起去干这个活儿。”于是大家就都上梁山了。熊晓鸽从小喜欢看水浒，看多了以后，觉得跟做风投很相像。公司不是要有一个公司的使命感嘛，你这个公司是干吗的，要有一个使命——“我是做什么的”，这是你的一个梦想。梁山英雄起义，他的使命是干吗？——杀富济贫、替天行道，也就是说，帮皇帝去干活，这是他的使命，他的使命还是为皇帝去干活的。然后呢，讲究逮住机会，“风高放火、月黑杀人”；同时讲究团队精神，“大块吃肉、大碗喝酒、大秤分银”，讲究一个平均主义；然后呢，等到了一定的规模以后，他就摆不平了，所以就要排座次。108将排座次其实就是一个期权安排。排名在前面的分得多一点，排在后面分得少一点；最后，是为了给皇帝打工，那么皇帝招安，他就招安了，招安就相当于上市，实现资本市场了。熊晓鸽老跟别人开玩笑，说宋江犯的唯一的大错误就是不应该去打方腊。皇帝要他去打方腊，他应该去找方腊谈：“哥儿们，其实咱俩干的都是一回事，你不也就想招安吗，我去跟皇帝谈一谈，我多分你一点，咱俩合并不就完了，兼并就完了，这不打了不就行了。”

熊晓鸽说过：“创业者首先要有激情、有梦想；其次逻辑思维得强，实干，不能像个诗人，整天天花乱坠的；第三必须有很强的号召力和凝聚力，有领袖气质，包容性强；第四学习能力强，能把握新的机会。还有，身体一定得要好，企业领导人必须得比别人多付出更多时间和精力。”季琦就是这样的创业者，而IDG坚持以人为本的理念，连续三次投资季琦，成为投资界的一段佳话。季琦创办的第一个公司是携程，第二个是如家，第三个是汉庭，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为连续的创业者，连续在纳斯达克上市，创业的时间是十年，但是上市却是在七年之内。季琦能够在七年中把他创办的三个公司拿到纳斯达克上市，而且每家公司的市值都超过10亿美元，这个记录全世界都没有。熊晓鸽领导的IDG资本是季琦三家公司的第一轮投资商，公司上市也给IDG带来了很高的回报。熊晓鸽和IDG对季琦这位优秀的创业者十分看重、十分信任，对此，季琦一直心存感激，并以实实在在的优秀业绩回报了熊晓鸽的信任。熊晓鸽高兴地说："最重要的是，我们在中国能够做到世界上没有别的人做到的事情，这很了不起！"

对于投资时机的选择，熊晓鸽也很注意，他会很慎重地选择和把握投资的最佳时机。从事投资之初，熊晓鸽主要关注早期项目和早期创业团队，因为这样能为创业团队提供更好的支持、帮助和增值服务，更有投资价值和意义。但是，早期项目的失败率高，投资早期项目，需要承担更大的风险，对投资者判断能力的要求很高。经过多年的摸爬滚打，熊晓鸽对早期项目的投资取得了非常好的业绩。他在互联网泡沫破裂时，果断投资腾讯和百度，他在莫天全创办搜房网之初，大胆投资96万美元天使投资，都获得很高的回报，充分证明了他对早期项目的把握能力。他曾经自信地说："我们最大的优势便是对早期项目和早期创业团队的判断，在这一点上几乎没有竞争对手。"当然，随着IDG的快速发展壮大，熊晓鸽的投资已不局限于早期项目，已经成功向中后期延伸，覆盖初创期、成长期、成熟期等各个阶段。

熊晓鸽对投资时机的把握，还体现在他能从危机中看到商机。2000年，美国互联网泡沫破裂，熊晓鸽觉得这次破裂的最大贡献，就是使互联网这个行业成为一个赚钱的行业，泡沫挤掉以后，真正能够赚钱的互联网公司，找到了成长之路。像Yahoo，像中国的新浪、百度、搜狐、网易等，其实都是通过上一次的挤压而发展壮大的。正是在那段时间，熊晓鸽积极布局，成功投资了腾讯、百度等优秀的企业。

2008年金融危机爆发，很多人比较失落，但是熊晓鸽却说，"冬天是VC播种的季节，虽然有些公司的股票不好，但是我们觉得它们有很好的成长空间，这个时候进入可能是一个比较好的机会。"2010年，熊晓鸽的看法得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了验证，这一年，IDG通过上市或者股权转让退出的项目达到12个，大获丰收。

熊晓鸽对创新、技术和商业模式也非常看重，他说："我们每天都在寻找市场，哪个是激动人心的市场，还有新的创业型的技术或商业模式，一个既有激情又有使命感同时有很强的执行能力和应变能力的团队，这就是创业成功的三大要素。"他重视创新和技术，但并不迷恋创新和技术，更看重商业模式。谈到创新，他说："'颠覆'这个词很令人振奋，所谓颠覆就是跟过去完全不一样，拿出个全新的创意来"，"不要只是把创新认为就是技术，比如说对客户有更深入地了解并能够强烈地影响客户，这也是创新。"谈到技术，他说："任何一个经济的发展其实都会出现一个所谓的主导技术"，但是，"千万不要被一种别人还不知道的技术所迷住，一定要警惕，痴迷技术可能让你丧失商业判断力。"早期熊晓鸽曾投资过的一个计算机电池项目、一个环保餐盒项目，尽管其技术很好，但最终因为其他各种非技术因素导致投资失败。谈到商业模式，他认为："商业模式创新比产品本身创新更重要。"而"创业成功的企业商业模式都很简单"。事实上，IDG投资的成功企业，例如百度、搜狐、搜房、携程、腾讯等，他们的商业模式的确都很简单有效。

熊晓鸽认为，一个企业要取得成功，一定要"专注"。他说："不要同时做两个不同的事情，否则哪一个都做不好。""作为一个创业型公司，千万不要什么都想做，产业链太长，而你的产品差异化太小，本身就是一片红海，你要在其中找到一片蓝海，我觉得很难。"二十年来，熊晓鸽自己专注地从事创业投资，而他所投资的企业，也对自己的业务领域保持了专注，他说："企业如果要成功的话最好就是专注做一件事情，而不是两件或更多。做两件事情时我们就降低了一半兴趣，做第三件事情时我们就没有任何兴趣了。"百度是熊晓鸽所投的企业，其CEO及创始人李彦宏就专注做搜索，他最重要的成功经验就是"专注"，这与熊晓鸽的理念完全一致。

此外，熊晓鸽不仅容忍失败，还把失败的教训作为最宝贵的经验。在他看来，一个基金团队，最重要的不是投资了一个多么成功的项目，而是过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去从失败中学得的教训。IDG资本投了200多家公司，其中“赔了二十多家公司，这些公司的失败教训，对未来投资基金是最重要的，可以避免未来犯同样的错误。”

熊晓鸽认为，虽然近年来创业投资行业有快速的发展，但数量再多，竞争再激烈，二八定律是个越不过的坎儿，也就是说，前20%的机构，会拿走80%的利润；后80%的机构，只能拿走20%的利润，“这是个规律性的东西”。

熊晓鸽不怕竞争，不怕失败，他常说一句话：“人生最大的赌注是你自己，你要敢赌你的明天比今天好，这是一种信念，也是一种生活方式。”这也许正是他二十年来在中国坚持从事创业投资的原动力。

为创投业发展建言献策

熊晓鸽热心中国创投行业发展，积极为创投业发展建言献策，助推行业健康快速发展。

他积极参加达沃斯世界经济论坛、创业投资论坛、创业者论坛、互联网论坛等各种论坛和会议，积极参加创投培训、创投交流等各项创业和创投相关活动，通过各种途径分享过去成功经验，介绍国外经验，分析当前现实问题，预测未来方向，提出政策建议。



他注意到中国创业投资行业涉及的相关政府部门不一而足，认为美国的“小企业管理署（Small Business Administration，简称SBA）”值得中国政府学习借鉴，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

建议“政府应该将目前分散在各部委司局级甚至处级机构的权力集中交由一个正部级的专门机构来行使”，并建议进一步完善创业投资行业相关的融资、退出机制及相应法律法规。

1999年，美国纳斯达克市场的股票额超过了纽约股市，恰恰也是在1999年，中国的创业板开始被逐渐提及。有关中国创业板的梦想，他一做就是十年，见证了创业板背后的十年风雨历程。

熊晓鸽意识到纳斯达克的建立对美国的企业发展起了非常重要的作用，在创业板的出台遥遥无期的现实情况下，他开始了为创业板摇旗呐喊的岁月。

“真正弄创业板就弄一个货真价实的，使得中国创业投资行业有跟美国竞争的能力。”熊晓鸽对创业板充满期待。2009年春天，当他看到总理的《政府工作报告》中没有再提及创业板的事，那一刻，他心中的失落显而易见，在他看来，“不管怎么样，今年都是推出创业板的最好时期”。

熊晓鸽认为，股市不好，正好推出创业板，他说：“我个人认为，上次亚洲金融危机时没有推出创业板是一个巨大的遗憾，如果上次有创业板，新浪、搜狐、网易、百度这样的公司可能都不应该在海外上市，都应该在创业板上市。换句话说，上一代的成功企业都应该在中国上市，而且现在这些公司经营得很好，市值更高，可惜中国股民买不到。”

十年磨一剑，有关创业板的梦，十年终成真。2009年10月23日，中国创业板市场开板仪式在深圳举行。

创业板推出之后，熊晓鸽继续关心创业板的发展和完善。创业板推出之初，熊晓鸽感到遗憾的是，在创业板首批上市的企业中，“居然没有看到一个真正以互联网为服务的公司。”他建议中国资本市场在政策方面还可以尝试做出调整，譬如对一些新兴行业的门槛放宽，比如移动互联网在中国将有很大前途，然而，现在的移动互联网就像当年搜狐、百度、腾讯上市的时候，销售额、利润额都很小，可能还达不到现在中国资本市场的上市条件。如果不在这些方面做些调整，可能会使得很多成长快、质量优的企业到国外上市，因此中国的资本市场制度设计需要有前瞻性眼光。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2005年，中央电视台经济频道的《赢在中国》电视节目开播。这项立意为“创业选秀”的节目，顺应了时代的潮流，迅速吸引了中国成千上万的创业者。在节目中，那个戴着眼镜、脸上始终挂着微笑、斯斯文文的评委熊晓鸽给人留下了深刻印象，大多数时间里，熊晓鸽是温和的创业“指导者”，关键时刻他也偶尔变成毫不留情的比赛评委。喜欢唱歌的熊晓鸽，还饶有兴致地和同样担任评委的马云、牛根生等共同演唱《赢在中国》的片尾曲《在路上》。

从2005年到2007年，熊晓鸽连续三年担任《赢在中国》的评委，他沉稳亲切，面带微笑，逐渐被众多创业者和普通老百姓认识和喜爱。2008年年底，熊晓鸽从中国去美国，他一下飞机就碰到两个中国留学生，这两个年轻人告诉熊晓鸽：“看到你的节目特别好，我们特别想回中国创业。”熊晓鸽很高兴。后来他从美国回中国的时候，又碰到两个人，他们也是看了《赢在中国》后，准备回国创业。这让熊晓鸽倍感欣慰。熊晓鸽并不认为《赢在中国》是一个找项目的节目。在他看来，这更是一个传播创业理念的节目。熊晓鸽平时工作很忙，在《赢在中国》节目录制过程中，熊晓鸽花了很多时间和心血，虽然很累，但是他觉得很值得，因为通过这个节目传播了创业的思想，宣传了创业投资的理念，帮助了创业者。事实上，熊晓鸽和IDG资本连续3年通过《赢在中国》节目向优秀创业者共计投资3000万元人民币，对创业者给予了实实在在的有力支持。

《赢在中国》节目的总策划人和主持人王利芬这样评价熊晓鸽：“熊晓鸽是最先愿意为《赢在中国》的获奖选手投资的人，也是坚持三年到最后的人。他的坚持，他的信守诺言，让《赢在中国》团队的每一位对他充满了尊敬。”

另外，由熊晓鸽参与投资的“创业邦”主办“创新中国”（DEMO CHINA）是源于美国、成长于中国的规模最大的创新型技术、产品和商业模式的展示活动，自2006年开始，每年举办一届，至今已举办七届。熊晓鸽一直积极推动这一活动，积极参加演讲并亲自担任嘉宾评委。该活动成效显著，每年覆盖北京、上海、无锡、苏州、杭州、成都、西安、武汉、深圳等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10余个城市的2000余家企业，并已帮助50家企业融资逾亿美元。

感恩人生，回馈社会

熊晓鸽有一颗感恩的心，无论是对父母、对亲人、对朋友、对老师，还是对生活。

熊晓鸽初到美国时，曾得到美国经济担保人的帮助，对此，熊晓鸽心存感激，念念不忘。当这位美国人的孩子考上大学时，熊晓鸽投桃报李，给予资助，而且资助的金额，至少是当初自己所获资助额的10倍以上。

熊晓鸽生性乐观，很爱笑，喜欢唱歌，喜欢音乐，喜欢运动，生活积极阳光，丰富多彩。都说男儿有泪不轻弹，乐观的熊晓鸽也有为数不多的落泪的时候。

1986年熊晓鸽去美国留学时，父亲到机场送别。父亲是参加过上甘岭战役的二等甲级残废军人，是一个很坚强的男人，性格中带有很多军人作风，这些东西对熊晓鸽影响也很大。他小时候身体特别不好，老生病，父亲就逼着他每天早晨去跑步，跑了几年之后他身体变得特别好。熊晓鸽从小到大从来没看到过父亲流泪，但是父亲送他上飞机的时候，他第一次看到父亲流泪了。那时候父亲已经说不出话了，熊晓鸽也说不出话了，父子相对互看了一眼之后，熊晓鸽转身就走。当他走到海关里面的时候，眼泪再也止不住“哗哗”地流了出来。

2009年，熊晓鸽接受《波士堂》电视节目访谈时，他回忆了自己在湖南大学读英文时的美国外教女老师。这位老师原先是一位美国中学教师，她每次回美国探亲时，都会把她们那些中学课本收来，送给熊晓鸽和他的同学们看，因此，熊晓鸽比其他外国语学院的同学就多看了不少英文书。那时他还经常去这位老师家，陪她买东西，顺便可以学习、练习和提高英语口语，心中特别感激这位老师。熊晓鸽大学同学聚会的时候，这位老师说她自己特别想回中国看一看，熊晓鸽就找到了她，虽然她得了帕金森症，连走路都有一些问题了，但是她仍然很想回中国看一看。“于是，我就给她买了机票，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请她回中国参加我们的同学聚会。她说她一辈子最高兴的事，就是教了我们这个班的同学……她说，其实她很高兴的一个事情，就是她作为一个中学老师，没想到（我们同学都有了很好的发展、很好的事业）……因为有了互联网，她非常注意我们同学做什么事情，她说每一次看到我们同学取得一个成绩，她就特别特别高兴……这个老师非常好，她现在还在关心我们的一举一动。”熊晓鸽在回忆自己的外教女老师时，百感交集，几度哽咽，潸然泪下。

2010年4月2日，“熊晓鸽奖学金、奖教金、我心目中最敬爱的老师”颁奖大会在湖南大学逸夫楼报告厅举行。“我心目中最敬爱的老师”的获奖者中有一位特殊的老师，他未能亲自站在颁奖台上，而是由其夫人代为领奖。他就是湖南大学第一个英语语言硕士研究生导师谢卓杰先生，熊晓鸽的老师。两人的师生情谊始于求学，随交往而日益深厚，毕业照上的那句“麓山抒绻意，红叶寄深情”成为师生二人的绝唱。谢夫人和“小鸽子”回忆着师生交往的往昔，如数家珍。从学生毫无恶意揶揄先生的不羁和才情，到先生对学生关怀的无微不至，再到毕业离别时两人的绝唱之对。一段段往事串起的记忆画面亲切而温馨。当“小鸽子”忆起谢先生为他煮面条时，他再也无法抑制内心感情的澎湃，饱含着怀念、敬重、感恩的泪水潸然落下。

事业上成功的熊晓鸽热心公益和慈善事业，积极承担社会责任，回馈社会。

为回报母校，激励学子，1995年他捐赠100万元，在湖南大学设立了“熊晓鸽奖学基金”，并以该基金的收益作为“熊晓鸽奖学金”，用于奖励品学兼优的本科生和研究生。2002年12月13日，熊晓鸽签订协议，为他设立的奖学基金增资至200万元人民币，并仍将该基金的收益全部捐赠给湖南大学，除作为“熊晓鸽奖学金”外，还增设“熊晓鸽奖教金”，用于激励教师为社会培养更多的优秀人才。后来，熊晓鸽还多次追加捐款。迄今为止，已有500余名学生、教师先后获得该奖项，获奖的学生百分之八十都考上了研究生，大都有了很好的发展。熊晓鸽还多次出资改善湖南大学的办学条件，2001年出资更新健身房的健身器材，同年他又向湖南大学捐赠100万元人民币建设游

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

泳馆。

1996年，在波士顿大学新闻传播学院成立50周年的时候，熊晓鸽就设立了以自己名字命名的奖学金。1998年，波士顿大学新闻传播学院选举熊晓鸽出任董事，参与学院管理。2004年，熊晓鸽在波士顿大学新闻传播学院设立了“熊晓鸽新闻终身成就奖”和“熊晓鸽亚洲报道年度记者奖”，奖金高达3.5万美元和1.5万美元。“熊晓鸽新闻终身成就奖”是中国留学生在美国主流大学以个人名义设立的第一个专业大奖。2005年，波士顿大学董事会全票通过，选举熊晓鸽出任董事，参与学校管理。他成为新中国成立以来，中国大陆留学生进入美国主流大学担任校董的第一人。2008年1月19日，波士顿大学中国校友会在北京宣布成立，熊晓鸽任会长，他承诺在未来五年之内，募集100万美元的教育基金，用于和中国相关的交流与合作项目。

熊晓鸽有着自己的教育梦。他曾说过，自己非常喜欢教学，退休后也许会选择去一些大学的商学院和新闻系免费教学。

由于工作需要，熊晓鸽经常奔波于世界各地，但是，无论何时，无论何地，他都有一颗中国心，始终心系祖国发展。1998年，中国百年未遇的洪灾牵动着赤子之心，熊晓鸽专程从美国到家乡湖南向灾区个人捐款20万元人民币，而且还以公司名义向整个救灾活动捐款100万元人民币。2006年8月，湖南遭遇了特大洪灾。熊晓鸽亲赴长沙参加“情系大湘南”赈灾义演晚会，并向湖南灾区捐赠30万元人民币。在赈灾义演晚会上，熊晓鸽登台演唱，一曲唱毕，举座皆惊。2008年汶川地震后，IDG资本第一时间作出响应，捐款300万元人民币。2010年青海地震后，IDG资本携时尚传媒集团捐款200万元人民币。

对熊晓鸽来说，他最遗憾的事情是没来得及好好孝顺亲爱的母亲。在熊晓鸽大学四年级的时候，母亲在去长沙看望他的时候，感到不舒服。第二天到家，脑出血，一病不起，8个月后永远离开了熊晓鸽和他的父亲，给他留下了无尽的遗憾。

熊晓鸽在回忆中写道：“母亲生前，我来不及带她走出湖南，走出国门，看看外面精彩纷呈的大千世界；我来不及与她分享创业的兴奋，成功的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

喜悦；我来不及请她坐飞机，住豪宅，遍尝人间美味；我来不及再问问她小时候吃过的苦，甚至来不及记清楚她的生日到底是哪一天……这些冰冷的遗憾，沉甸甸地压在心底，不思量，永难忘……”

在美国闯出一番事业后，熊晓鸽把对母亲的爱化作对社会的爱。

由于母亲病故于脑出血，而熊晓鸽也了解到中国目前每年大约有8000多万人患人脑疾病。因此，在进入IDG工作整整16年之际，熊晓鸽个人捐资清华大学生命科学研究中心80万美元，进行人脑研究。同时，由熊晓鸽牵线，清华生命科学研究中心和麦戈文捐资建立的麻省理工学院“人脑研究中心”建立了合作关系，每年清华大学生命科学研究中心都会派相关人员前去麻省理工学院学习，以提高中国的人脑疾病的医疗水平。熊晓鸽表示，由于当初进入IDG的时候，年薪5万美元，如今整整工作16年了，5的16倍正好是80，这80万美元也是对自己工作生涯的一个纪念。

此外，2011年4月，IDG集团与清华大学签署“清华大学—IDG/麦戈文人脑研究院”捐建协议，IDG集团捐赠1000万美元与清华大学共同建设清华大学—IDG/麦戈文人脑研究院。IDG集团及IDG资本管理团队还分别设立“IDG中国基金会”和“和谐基金会”，为该研究院提供长期的支持与资助。人脑研究院的成立，意味着全面认知人脑将不只是梦想，并将会产生一系列治疗脑疾病的科研成果。

财富有值，梦想无价

二十年来，熊晓鸽追随梦想，在创投路上披荆斩棘，勤奋进取，业绩骄人，并且他感恩人生、回馈社会，堪称中国创投楷模。

熊晓鸽说过：“我一直铭记母校‘实事求是，敢为人先’的两句校训。”他还特意把校训牌匾悬挂在自己的办公室。追寻他的成功足迹，不难看出，湖南大学校训“实事求是，敢为人先”，确实对熊晓鸽产生了深刻的影响。这不禁让人产生联想，当年毛泽东曾数度寄居于岳麓书院，书院内的“实事求是”牌匾对其产生了较大的影响，“实事求是”后来成为毛泽东思

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想的精髓，而毛泽东的诗句“敢教日月换新天”又与“敢为人先”有某些神似。

从熊晓鸽身上，我们能看到诸如爱心、梦想、激情、胆识、真诚、专注等宝贵的品质。

因为有爱心，所以能感受和感恩别人的爱，愿意付出和奉献自己的爱，甘于帮助别人去实现梦想，力量也有了不竭源泉。

因为有梦想，所以使命感强烈，战略目标和方向清晰，工作和生活有无限动力。

因为有激情，所以充满活力、不知疲倦、积极乐观地工作和生活。

因为有胆识，所以敢为人先、勇于创新、不怕失败、判断准确，可以从危机中发现机会，从机会中看到风险。

因为真诚待人，所以实事求是、富有亲和力和领导力、团队拥戴、创业者信任、朋友信赖、公众尊敬、人脉兴旺。

因为专注，所以敬业、专业，造就实现目标所需的眼光、视野、睿智和能力。

熊晓鸽的成功之路也许可以给我们这样的启示：一个有爱心、有激情、有胆识、真诚待人的人，拥有梦想并紧紧追随梦想，朝着一个美好的目标很专注地去努力，必将终有大成！

其中，最重要的也许是梦想。尽管今天的熊晓鸽已经很优秀、很成功，但他却保持着创业时的俭朴和梦想，为了保持创业者的心态，他甚至多年不买好车，而是租车出行，始终保持着“创业者的梦想和激情”。

2011年11月30日晚，熊晓鸽应清华大学经济管理学院之邀，在清华企业家讲堂发表了题为“从38美金到38亿美金”的演讲。熊晓鸽的演讲现场——伟伦楼国际报告厅座无虚席，连过道里都坐满或站满了听众。他的演讲真诚朴实，生动感人，十分精彩，让听众深受启发，真心佩服。演讲结束后，清华大学经济管理学院院长钱颖一教授，作了简短的点评。钱颖一教授在海外时就认识熊晓鸽，他对熊晓鸽了解至深：“今天晚上，我想每一位同学走进这个报告厅的时候，都对熊晓鸽先生的演讲题目产生巨大的好奇，都想知道

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

熊晓鸽先生是怎样从38美元变成38亿美元的。今天晚上两个多小时的时间，熊晓鸽跟大家分享了从他到美国的第一天，到后来20年的投资经历，以及很多成功的经验，也包括从中吸取的很多经验教训。我听到很多重要的词，包括‘技术’、‘激情’，但是我觉得他说到的最重要的一个词，就是‘梦想’！正是因为有梦想，如今熊晓鸽掌管的不仅仅是38亿美元和36亿元人民币，希望所有人永远都有着自己的梦想！”

财富有值，梦想无价。相信熊晓鸽的美好梦想以及追随梦想的精神和实践，不仅会对清华学子，也会对了解他的所有人，产生积极深远的影响。

生命有形，梦想无限。熊晓鸽有很多梦想已经实现了，有的梦想正在努力实现之中。在不久的将来，熊晓鸽梦想把自己的创业投资事业，从竞争激烈的一线城市，逐步推广到前景广阔的二线城市、三线城市，进一步帮助所有中国人。通过投资互联网、移动互联网、云计算、新能源等行业，让中国人的生活质量变得更好（Better）；通过投资医疗行业让中国人的身体更健康（Healthier）；通过投资健康行业，让中国人的寿命更长（Longer）；通过投资理财等金融服务行业，让中国人财富更富有（Richer）；通过投资文化娱乐行业，让中国人生活更幸福（Happier）……

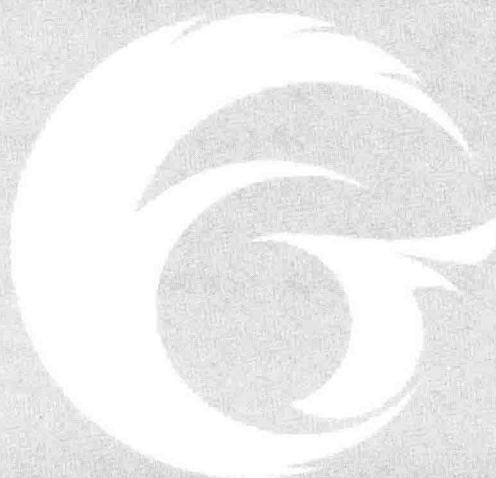
最近熊晓鸽跟一位年轻创业者分享他的开心秘诀：“我觉得人要有个梦想，同时呢，不要嫉妒别人的成功，而且是发自内心为别人的成功感到高兴。还有一点，永远是有一个梦想去实现，有一个目标去实现，同时呢，不停地在那里学习，学你不懂的东西，然后呢，努力让自己做得更好，这样会生活得比较开心。”

熊晓鸽那些尚未完全实现的美好梦想，还将牵引着他，飞得更高、更远、更美好！因为他坚定的信念和乐观的精神，从未改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

朱立南

打造具有国际影响力的创投公司



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





他，紧随时代的脉搏，奉行顺势而为的理念，拥有工程师、企业高管、创业者等经历，最终实现了向投资者的完美转身，与联想公司荣辱与共，紧紧相连，彰显真我风采。

他，在功成名就时选择进军险象环生、回报率为王的创业投资行业，没有停留在联想曾经创造的辉煌业绩上，以一篇“我们需要改变什么”作为起航的开场白，要求团队从守业向创业转变，以归零心态开创新事业。

他，不负重托，带领团队艰苦创业，一路披荆斩棘，创造了诸多投资经典，为投资者获得丰硕的回报，为大联想的投资业务开拓了另一片新天地。

他，严谨、专业、努力又不失创新于一身，认为“学习是一种生活方式”，坚定地将“富而有道”独树一帜，成为当下的投资红人，却保持低调，鲜有抛头露面。

他，就是朱立南，现任君联资本（原联想投资）总裁、董事总经理，同时担任联想控股有限公司常务副总裁、联想集团非执行董事。

在他的带领下，经过11年的创新发展，君联资本已经成为中国创业投资界的一个典范和榜样。2012年2月，在联想投资更名为君联资本的更名会上，朱立南无限感慨，对君联资本未来发展之路更加信心百倍。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

水乡走出的状元

苏州，江南水乡的明珠，称得上“物华天宝，人杰地灵”。苏州文化、经济繁荣发达，自古就是状元的家乡。在这样一座文化名城成长的朱立南，身上自然留下了深深的烙印。苏州土地上质朴深远的人文意蕴和深厚灿烂的文化传统熏陶出了他淡定、稳重的性格，也培养出了他的文人情怀。

同时，跟随父亲在军队长大的朱立南，也有着军人的豪情和严谨的作风。

1983年，一向成绩名列前茅的朱立南一举夺得苏州状元，顺利进入了理想中的大学——上海交通大学。

上海交大，一座历史悠久、广汇天下英才的著名学府。在百年的辉煌历程中，培育出包括江泽民、钱学森、张光斗在内的各行业精英人才。朱立南顺应时代的潮流和祖国的需要，选择了电子工程专业。当他站在秀丽的思源湖岸边时，内心的激动溢于言表，他感到一股责任和使命感，正在从心中升起。

1987年硕士毕业时，朱立南并没有选择留在上海或由国家分配一份稳定安逸的工作。当时，深圳作为中国第一个经济特区，发生着日新月异的变化。一栋栋高楼拔地而起，一项项经济指标被刷新纪录，这里有未来的希望，有发生任何奇迹的可能性。那时由于外资背景的企业拥有相对先进的企业经营模式和管理方法，进外企工作开始成为大学毕业生的一种潮流。怀着一腔热情和梦想，朱立南南下深圳，进入了中外合资企业——深圳华星光电技术有限公司，成为一名工程师。他的梦想从这里飞翔。

辞职联想，白手创业

1988年，创立三年多的联想公司以其汉字微机系统获得国家科技进步一等奖，依据“贸工技”的思路，联想公司需要一个制造基地，于是朱立南作为深圳华星的首席代表与柳传志见面洽谈合资合作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1989年4月，联想公司、深圳华星、昆腾合资成立深圳联想电脑有限公司（简称深圳联想）。朱立南出任深圳联想的总经理，负责筹建和管理联想深圳生产基地，从此开始了与联想历史性的合作。

朱立南作为深圳联想首任总经理，需要他亲自动手写可行性计划，制定公司章程，招募员工，可谓是异常艰苦。在他的带领下，深圳联想从筹建初只有五个人，到第二年的几十人，第三年几百人，第四年上千人，通过严格负责的质量把关，周详切实的生产规划和出色的管理经营能力，朱立南成功开辟了联想的第一个产业基地，为联想从“贸”到“工”的战略调整做出了重要贡献，也向柳传志交上了一份满意的答卷。

然而，1993年，就在联想的事业处在蒸蒸日上时，朱立南却意想不到地辞去了深圳联想的总经理职务，选择了自主创业，从事信息产品的贸易，软、硬件的系统集成业务。

为何辞去深圳联想的总经理去做一个白手起家的创业者?

后来谈到这一段经历，朱立南回忆道：“当时是希望自己能够去经历更多事情，能够有机会在整个商业价值链上有更完整的知识和经历。因为那时主要是在做PC板卡的制造，毕竟在市场、销售和研发上都是有一些缺陷的。另一个原因是希望能够有新的尝试，当时年纪轻，想出去闯一闯、看一看。”

朱立南喜欢在多维度和多方式的学习中不断尝试新的事物，并在尝试挑战的过程中怀着一颗极强的责任心。朱立南到现在还经常说：“要对得起股东，对得起一起做事的兄弟，对得起自己的天分。”放弃联想的高管职位，自主创业，应该就是源于朱立南“对得起自己天分”信条的驱动，毕竟在联想做PC板卡的制造只是产业链上的一环，做高管还无法证明自己是否能够承担所有的风险和责任。如果固守在已有的成绩上，怎么知道自己身上还有多少没有发掘的天分？多去经历更多事情，不满足现状并且敢于放弃在制造领域上的卓越成绩，迈向新的未知，从零开始，这也是朱立南不断挑战、敢于舍弃、进取昂扬的人生态度最好的写照。

而恰好这一段创业经历给朱立南未来的创业投资生涯铺垫了坚实的基

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

础，使他更加深刻地理解创业，更加切肤地理解企业家的心情和想法，在与他们的沟通和合作上更加游刃有余。这种乐于尝试、挑战未知、对得起自己的精神引领朱立南不断开创一片又一片精彩的天地。

再回联想，扬帆君联资本

1997年的一天，朱立南接到柳传志的电话："个体户挣点钱可以，可舞台太小，长此以往意义不大。回联想吧。"柳传志劝说他不太适合自己做公司，因为他赚钱的欲望不够强烈。但当时柳传志的话并未完全动摇朱立南坚守创业和实现自我价值的追求。

1997年8月，柳传志去珠海出差，再次对朱立南进行劝导，他们在一起聊了一整天。柳传志告诉朱立南："总裁室职能偏弱，需要加强。"朱立南虽然还不是很清楚柳传志要他回联想具体做什么，但他明白柳传志将要对他委以重任。1997年9月1日，由于对柳传志先生的信赖和联想这个颇具潜力的广阔平台的吸引，朱立南再次回归联想。

朱立南和柳传志当时达成了协议："回去没问题，但是我一定要低调地回去，因为按照我的个性，我不希望过于高调给自己带来太大的压力。"从那时起，朱立南确立了自己的低调风格，一直保持低调行事的作风。至今，朱立南在投资界是名副其实的明星投资人，却仍然很少在公众面前抛头露面，以至于柳传志有时都会半真半假地批评他。

"我比较庆幸这个策略是对的，因为我有更多的时间去重新了解联想，建立跟联想老总之间的关系。"朱立南说。此后，朱立南一直在联想扮演着制定发展战略、协调各业务关系的角色。

朱立南回归联想后，柳传志让其主管企业的业务发展和总体战略，他历任联想集团（分拆前）业务发展部总经理、企划办常务副主任、助理总裁、副总裁等职务。

由于其在企业管理的理论和实践方面有独到见解并颇有建树，1998年曾获得联想集团最高荣誉——联想奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1998年至2000年，柳传志让朱立南主持联想总部工作，并负责联想的分拆工作。朱立南再次向柳传志交上了满意的答卷，之后柳传志曾这样评价道："朱立南做得很漂亮，分拆涉及到大量的权力、资金的再分配，但居然做成了，这在中国企业界是很难做到的。除了指导思想正确外，这说明执行者还是相当有功力的。"

多年后朱立南回忆道："回归联想时并未做出具体而详实的职业规划，柳总不给我承诺，那时候我也不知道能再在联想待多久。人生要有目标，但不要太刻意、太死板，否则未必能安下心来把事情做扎实。"

2000年，联想控股总裁柳传志常和朱立南一起探讨公司尝试开拓新领域，最后决定组建一支队伍进入创业投资领域，"用资金与管理的帮助，促进中国创业企业的成长"。2001年4月，经过一年多的筹备，联想投资有限公司宣告成立，柳传志任董事长，朱立南出任总裁。柳传志评价朱立南是一个"思维缜密，遇事冷静，非常适合做创业投资业务"的领军人物。

在成立君联资本之前，朱立南就曾对创业投资进行过深入的研究和调研。在他看来，创业投资是一片广阔的新天地，美国硅谷的高科技企业刚经历了轰轰烈烈的鼎盛发展之势，雅虎等门户企业的上市为世界带来了革命性的变化和影响，中国的互联网也在紧紧跟随。信息技术界的创新层出不穷，IT创业企业也如雨后春笋般在中国涌现，这些充满激情的创业者正需要被发现，需要得到资金和管理各方面的支持。

"顺势而为"，一直以来指引着朱立南的前进和选择。不论是在自身的提高上，还是在联想的整体发展上，朱立南时刻都在不断的学习与改进，为未来做好充分准备，并用心把握每一次机会。当联想控股决定成立君联资本时，朱立南对这一新使命欣然受命，以饱满的热情挂帅上阵，以"志同道合的伙伴共创心仪的事业并分享成功"为公司愿景，经历了从创业者到投资者的完美转身。

现在被问及最适合的职业，朱立南认为最适合自己的还是做投资，"这不仅仅是我的背景和经历，更多的是做投资是跟人打交道。而做制造业，或者做某个产品销售，必须要和公众去打交道，我跟个体的人打交道相对来说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更加适合，我能够很快地跟人建立起很好的信任，这很重要。创业投资重要的就是和创业者沟通并取得对方的信任。”朱立南曾这样解释。

带领君联资本成长的十一年

朱立南带领君联资本发展的十一年，一方面完成了多个经典投资项目，曾主导投资的部分项目有卓越网、科大讯飞、文思创新、展讯通讯、上海华虹、智联招聘、林洋新能源（现韩华新能源，NASDAQ:HSOL）、星期六鞋业、匹克体育、星恒、裕同印刷等，目前仍为星期六鞋业、匹克体育等上市公司的董事会成员。更重要的是，他运用“搭班子、定战略、带队伍”的管理三要素，在君联资本搭建了一套适合中国本土的且具有联想精神的创业投资管理体系，实践他当初向柳传志描绘的“通过投资来构建联想新业务”的设想。

搭班子

朱立南倡导：公司的运作需要团体的力量，不能单纯依靠企业领导人一个人的智慧；此外，公司领导层要建立起事业心。

在整体团队构成上，朱立南制定了一整套严密的体系。他提出了“人才资本”的理念，通过科学的人才培养机制、激励机制，来打造优秀的创投人才；在此前提下，他还提出“团队制胜”的理念，更强调发挥团队协同作战和能力互补的作用。在强调“团队制胜”前提下，君联资本建立了全员分享收益的机制，即不仅在工作中提倡相互的支撑和帮助，对团队成员的考核也强调团队观念。团队制胜的价值观决定了君联资本的决策机制、管理机制、考核机制和工作方式。

对此，朱立南解释道：“我们会不遗余力地去寻找高潜质的人才,暂时不会考虑限制人数，因为我们要为未来的发展做准备。人才资本是这样，我们把人看成是投资回报最关键的因素。有个形象的比喻是，一个好的创业投资家，得花一两架F12飞机的代价，约四、五千万美元来培养。这样算来，平时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的工资、福利就不算什么了。我们在激励方面是全员分享整个投资收益，给大家一个很清楚的成长空间，在这个方面我们做了很多事情，每半年对所有的专业人员挨个评估，及时调整政策，都是围绕这样一个主题。团队制胜跟我们的文化相关，很多公司是纯粹侠客式的文化，一两个人带一两个助手做出几个案子，对我们公司来说，要成为这个行业当中最长久的品牌，需要一群人很默契地在一起工作，有分工，又有共同决策。所以我们有很多配套的做法，如不会按单一项目来考核，而是按基金整体回报来考核。我们强调团队集体的努力，共同对结果负责，强调人与人之间的交流、支持，强调在决策中让所有人的意见得到充分反映。"

定战略

定战略包括制定要完成的目标及投资策略几个方面。为弥补团队投资经验的欠缺和对整体行业趋势的了解，从2000年公司筹备阶段开始，朱立南首先带领团队对创业投资进行了深入细致的研究准备工作。他们对全球著名投资机构、投资模式和中国创业状况等都进行了深入细致的分析，对企业从生命周期角度进行分析从而掌握各阶段的特点，也对创业者的需求进行了系统分析；并且结合联想历史上的管理经验和业务案例，探索做好企业需要具备的关键要素；对如何判断和发现企业的亮点、风险及投资后能够给企业带来的价值也进行了深入的思考；然后公司形成了一套系统的投资体系、文化理念以及公司长中短期战略目标。

君联资本的投资方法论概括起来为："事为先，人为重"和"积极主动的增值服务"。

"事为先，人为重"，首先判断"事"可为，企业的业务有广阔的发展前景和价值；其次，市场空间、竞争格局是企业发展的外部环境；而商业模式、产品和服务、经营状况则是企业自身的业务基础和发展策略。在"事"可行的前提下，"人"是成功的关键，一把手的追求、学习能力、胸怀，以及核心班子的构成与合作是事业成功的基石。同时，"人"与"事"的匹配程度则是决策的重要因素。这一原则是君联资本评判企业的标准，一直

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沿用。

创业的经历让朱立南更富有同理心，更理解创业者的心态和焦虑，以及内心的不同追求。因此，他带领着君联资本提出要提供“积极主动的增值服务”。服务内容亦在不断完善。现在的君联资本提供的增值服务包括产业资源整合及品牌建设、战略规划及运营管理、并购及融资支持、高管招聘及团队建设、企业文化建设、公司治理结构优化等，涉及企业发展的方方面面。增值服务的主要形式有：CEO辅导、管理及专业培训、管理咨询及方法论指导、CEO CLUB和CFO CLUB等活动、资源及人脉网络支持。此外，君联资本还为增值服务建立了完善的组织保障：责任董事对项目负责制、项目经理日常跟进、内部专家顾问团队、知识管理系统、大联想三军联动机制。

君联资本的投资主题最初成立时确定为自身比较熟悉的大IT领域，之后逐步扩大所重点关注的领域是根据消费升级、产业升级、城市化进程、工业化进程等社会经济大趋势确定的。

君联资本将项目的发展阶段分为种子期、初创期、扩展前期、扩展后期、 上市前投资(PRE-IPO)、上市后投资（POST-IPO），其投资的核心阶段集中在项目的初创期、扩展期和极少数的种子期。

此外，在加大行业纵深程度之外，公司亦制定了“区域发展”战略。他们认为，基金唯有本地化才能成功，而越本地化就“向下扎得越深”。君联资本“区域发展”的步伐是由北京向华东地区、华中地区逐步拓展，形成北京、上海和武汉为中心的区域扩展。

朱立南也非常重视在联想根文化上建设君联资本的文化，并确定了公司理念，包含使命、愿景、文化理念和之前提到的投资方法论。公司的使命是通过资本和管理的帮助，促进企业创新与成长，推动产业进步和社会发展。公司的愿景包括：志同道合的伙伴共创心仪的事业，并分享成功；成为一家最有价值、最受尊敬，并具有国际影响力的投资公司——基金持续的一流回报；在多个领域投出明星项目；领先的基金规模；一流的投资家团队和优秀的企业文化；受人尊敬并值得信赖的品牌。公司的文化理念是坚持“企业利益第一，求实进取，以人为本”的联想根文化和“富而有道、人才资本、团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

队制胜、创新精神”。

带队伍

在中国有句话叫做“知易行难”。前两个方面解决了谁来做、做什么的问题，“带队伍”要解决的是如何做。

善于抓住问题核心的朱立南很清楚，从经营实业转变为资本运作，最重要的是经营理念的转变，这种理念的转变必须是自上而下的。朱立南曾特意跟柳传志说，“咱这可是坚决以投资的方式做，不能够又回到产业思路上。”公司成立那天，身为总裁的朱立南对全体员工进行了一次振聋发聩地演讲——“我们应该改变什么”。朱立南讲：君联资本要从做产业向做投资转变，从传统的等级文化向专家文化转变，从固定职能式的工作模式向跨职能的虚拟团队工作模式转变，还要从短期小部门利益导向向追求整体长期效益最大化转变。而这一切转变的根本是要从守业向创业转变——倡导创业文化，以归零心态开创新事业。朱立南强调原来在制造业企业是层级式管理，现在要转向合伙制的企业管理模式。虽然成员以前都有企业管理的经验和一定的成就，但是现在要从零开始，重新创业。



此外，朱立南还带领团队，在创业伊始即开始“复盘”的方法：君联资本对投资的每一个项目进行复盘，在确定投资后就立刻进行复盘。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个复盘主要是看在选这个项目的时候，方法上有什么问题，有什么地方没有做到。投资以后，跟进项目一段时间后再进行复盘，总结投资后看到的情况与之前看到的情况有什么不同，这些不同给团队带来了什么样的启示。当一个项目彻底失败了，更要彻底的复盘，总结问题、积累经验。他认为，对曾经工作决策的不断复盘，并不是把表面的过程重复一遍，更为看重的是在复盘中团队的思维不断碰撞，不断激发新的方案、新的思路，同时新的思维、新的理论可能在此萌发。“复盘”已经成为君联资本工作流程里重要的一步。

朱立南不仅以自己的睿智和经验在君联资本搭建了一套独具联想特色的“搭班子、定战略、带队伍”创业投资管理体系，还在精神和行为上带领着公司不断披荆斩棘，勇往直前。

公司成立后，整个创投行业都在经历低潮期，在投资结果不能确定的情况下，投资团队也经历着艰难的探索期。2002年上半年开始，公司启动了第二期基金的募集，整个君联资本处在一个比较艰苦的阶段。

按照原定计划，为了要成为一家独立的在市场上有影响力的创投公司，必须找到除联想控股以外的高质量的LP。朱立南说：“因为投资公司从事的是长期业务，它有自身的J型曲线，开展了两年业务，还没有看到任何效果，没法用好的业绩去吸引投资人；投资者也担心公司是为联想集团做战略服务，并不是做真正的财务投资；此外，再加上那时整个资本市场经过高科技泡沫破灭的低潮期，所有因素加在一起，找到合适的LP很艰难，当时我到处跑，一天见好多人，反复不断地给人家讲我们这样一家新基金的故事。”

其实，更让朱立南关注的是如何帮助团队正确面对收获第一次成功需要付出的等待。他回忆道：“在2002、2003年的时候，其实最艰苦的就是做投资。钱投的差不多了，但是没有效果，看不出明显效果的时候，整个组织会比较焦虑。从前做IT时，大家一路走来都比较顺利，今年任务完成了，明年计划完成了，后年超指标了；而现在钱投进去一点水花都没有，也看不出哪个行业的哪个公司好。虽然后来大家都认为前两年的煎熬是正常的，但是第一个三年，大家都没有经验，在最困难的时候是最考验人的时候。当时我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

坚持要卖出卓越，不是这个案子本身，很大的理由在于整个组织需要进入正循环的一些突破，不能让大家总是怀疑这个路走的对不对，这个时候出现这样的想法是最危险的事情。所以，作为团队的领导人，我的焦虑与其说是融资，不如说是考虑在那个时间怎么让我们整个公司进入良性的发展状态，在那个转折点的时候如何突破，一方面要给大家做思想上的工作，一方面要用事实去说服大家。2003年卓越卖给亚马逊，我们获得十几倍的回报，同时中讯在香港上市，这两个标记就表明了君联资本走进了正循环，走进了光明。”

君联资本的第二期基金规模超过了7000万美元，包括投资技术创新的三菱商社、想进入中国的DCM，以及支持中国中小企业发展的德国机构DEG和沙特一家纯财务投资者，而联想控股贡献的基金份额降低到了60%左右。第二期基金的成功募集，标志着君联资本成为独立的专业的创业投资公司。

朱立南的笃定是团队渡过那段岁月的重要支撑。同时他也说，“团队对我的信任是最大的支持，而且还有一点，能够在信任我的前提下统一思想，尽管他们有这样那样的疑惑，但是最后能统一思想，大家众志成城，按照既定的战略一步步执行，没有停滞不前。”

正是那段时间团队成员逐步积累了丰富宝贵的经验，也正是这样的心理历练，使得团队逐步从传统的经营理念中抽离出来，拥有了看待企业持续发展的长远目光，并练就了更为稳定精准的投资眼光。现在的君联资本总结了被投资的中小企业成长过程中会遇到的问题，明白了如何正确的对待问题，如何陪伴企业成长，如何把握一个企业成长的规律，终于实现了朱立南最初提出的“向追求整体长期效益最大化的转变”。

截止到2012年1月，在朱立南的带领下，君联资本已拥有一支包括14位合伙人在内的由50余位专业人员组成的投资团队，共管理五期美元基金、两期人民币基金，资金规模合计逾130亿元人民币，投资企业近150家，其中20家分别在美国纽交所、纳斯达克、香港联交所、台湾柜买中心、上交所、深交所中小板和创业板上市，另有11家公司通过并购方式实现退出。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“大侠精神”——与志同道合的伙伴共创心仪的事业

朱立南说：做创业投资需要的是大侠精神，大侠就是不仅自己强大，而且还能与其他很多不同门派的高手联盟，大家一起在武林形成气候；这跟独行侠自身虽强却不跟人交流，是很不一样的。与此相关，在他各种设想中，有几个不变的关键词：志同道合，共赢，分享。他希望能够跟人建立长期合作的关系，不限于公司内部，包括对LP、被投机构和其他志同道合的人。

为了建立长期的合作关系，朱立南对选择LP提出了三点要求：“第一是对方必须是专业的LP，有长期基金投资的经验和记录，就像他们考察我一样，我也要考察他们；第二是对方必须有明确的亚洲战略跟中国战略；第三是双方能有很好的公开友好地沟通交流，当有些条款随着投资过程、外部环境和战略发生改变的时候，他们能给予比较好的支持和信任。比如，我们是先募美元基金再募人民币基金，因为人民币基金跟他们没关系，但要分散资金管理团队的精力，通常LP不太支持，好多其他公司因为这个问题双方争论得很厉害，但是我们的LP却很理解。因为我不希望LP变化频繁，我是因为认同对方，让他参与，相反，我也希望对方能相信我。当一些项目出了些状况，这个时候，更优秀和高质量并且能够理解你的LP是很重要的，这是整个生态环境越来越好的一个标志。”现在的君联资本不用再四处奔波寻找LP，他们也是国内少有的能挑选LP的机构。

在挑选潜在被投项目时，除了“事为先，人为重”，创业者能否跟公司保持长期合作关系成为“志同道合”的伙伴，也是一项重要的要求。而投后增值服务的深度是朱立南认为建立长期合作关系的重要途径。

为被投企业提供增值服务是创业投资募、投、管、退环节中的一个难点，难在投资机构既要有效地协助创业团队提升效率，同时又要激发和维持创业团队的工作热情，还要让彼此都感觉舒服。对此，朱立南颇有些心得：“在介入企业时，作为投资者既不能越俎代庖又不能坐视不理，国外虽然有更成熟的创业投资及相关服务的发展，但由于国情区别却不能直接照搬外国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经验。比如若碰到一个一流项目，但却有个二流团队，国外经验或许会立马更换团队，但在国内，创业团队没了，项目也就死了。而且每一个企业每一种情况都不一样，事实上都需要定制化的服务模式，没有可以量化的标准，没有可以参考的规范，并不存在一种放之四海而皆准的增值服务模式，不可一概而论，每一个案例都要考验投资人的判断和度的把握。其次，如果要为企业提供服务，首先得赢得他们的信任。怎么去建立信任、怎么才能实现平等对话、怎么体会被投企业接受帮助时的心态都是为企业提供后续支持的关键和难点，是投资者个人魅力的考验。”

谈到与人较快建立信任关系的秘诀，朱立南从自身性格上进行了挖掘："第一个是为人真诚，不说假话都不太够，还是尽可能把真话说出来，真实的观点，内心到底怎么想；第二具备同理心，能站在对方的角度去考虑，并且能让对方感觉到你在关注他的情感、诉求，或者说他实际的需求，站在他的角度去考虑问题，但你也会把你的观点结合进去跟他进行交流；第三个是随性，正式的沟通方式是建立联络关系，但不是信任关系。从沟通效果来看，都还不错。"

在对投资行业摸出些门路之后，朱立南开始广泛涉足消费品行业，他说："在消费领域，随着人均收入的不断增加，需求量逐渐进入一个升级通道，所以我们对这个领域进行系统性的分析，将其作为我们重要的投资主题。"星期六鞋业就是在这样的背景下进入朱立南视野的。

2006年，星期六在全国有800家店铺，而且以商场专柜为主，在竞争激烈的品牌女鞋领域位居第三位。当时位列第一的百丽在全国有500家店铺，女鞋收入有500亿元，但是女鞋集中度比较低，排名前3名的品牌销量在全国占比不到15%。所以，综合考虑整个中国行业的发展前景，并借鉴国外发展的经验，朱立南觉得星期六在女鞋行业具有很大的发展空间和机会。

对于是否投资星期六，朱立南主要是从两个维度考虑，他表示："第一，消费升级是我们投资的主题，而女鞋这个行业具有广阔的发展前景并且具有很高的吸引力，星期六本身已经完成了全国布局，品牌和销售规模已经位居前列，更为重要的一点，是我们非常认可星期六的创始人CEO为首的核

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心团队，他们志存高远，又脚踏实地，非常令人放心，而且值得期待。”

但同时星期六与行业龙头相比也有比较大的差距，而且也面临着跟随者的竞争和挑战，因此进一步提高品牌知名度、扩大市场份额、提升管理成为星期六突围的必由之路。

2007年初，君联资本对星期六进行了投资。朱立南团队的投资不仅仅为星期六在上市前注入了强大的资本动力，同时在投资后管理和运营等方面也为星期六在提升核心竞争力上增加了力量。

君联资本投资之后，作为积极主动的投资人，他们为星期六提供了资金以外一系列的增值服务，包括在战略规划、法人治理结构等方面给公司很多重要的建议和帮助。他们对公司财务管理一些薄弱环节的改善也给予了很多的建议，还邀请了业内和资本市场的相关专家，就公司发展的战略展开了专题的讨论，帮助公司在并购方面进行了一些很有价值的探讨。

星期六公司在过去几年已经进入快速增长的轨道，与行业龙头的差距在逐渐缩小，并且巩固了自己的地位。2009年，星期六鞋业成功登陆深圳中小板，君联资本获得了4倍的收益。

学习是一种生活方式

朱立南常说：“学习是一种生活方式。”

他大学生时代，学习就从不是他的负担，甚至对当年苏州高考状元，江苏省第二名的事，他也说是自然而然。古今中外、天文地理各类书籍，不断激发他了解新事物的兴趣，开启了他对了解世界渴望的心灵。这种强烈的探索精神不仅体现在读书上，也体现在他敢于多次尝试不同职业身份，接受社会历练的勇气上。

不仅如此，朱立南也将这种精神带进了整个君联资本团队。团队成立之初，朱立南就意识到学习对于半路出家没有投资经验和知识的君联资本人的重要性。从做IT产业到做投资，在观念、行为和工作模式等方面都需要有大的转变和调整。朱立南在君联资本内部员工第一次培训会上，就开门见山地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向全体人员提出要求："作为成功要素的重点，我们的技能还远远不够。不仅对资本运作的规律把握尚浅，就算是对行业了解，对企业的认识和运作经验对我们这个年轻的队伍而言也是差距甚大。这就要求我们在艰苦奋斗的同时具备极强的学习精神和学习能力。我们必须更专业，我们必须通过良好的合作发挥团队的整体优势，我们还应该加强策略联盟以快速建立、发展所需的技能。"

为了让团队深刻理解学习的意义，激发团队学习的热情，朱立南一直强调归零意识。他提倡大家重新审视过往的知识和观念，分析未来的变化和需求。因为大部分成员并没有经历过真正的创业，其中的艰辛与苦涩，谁都没有实际的体验。"我们没有资格也不能沉湎于联想过去的成功中，况且联想过去的成功并不意味着永远的成功，联想在IT行业的成功不意味着联想的创业投资业务必定成功。因为联想的成功，我们有了较好的创业条件；因为联想的成功，我们每个人都穿上了鞋，但我们必须用'光脚的心态'去拼搏、去奋斗、去学习"。"学习是一种生活方式"，在朱立南的带领下已经深深渗透到君联资本的文化和君联资本人的生活中。

亦师亦友柳传志

联想已经成为一个家喻户晓的著名品牌，联想教父柳传志用他的睿智与汗水带领中国企业探索出了一条非凡的成功之路，向世界彰显了中国企业家的强大力量和独特智慧。他的胆识、眼光和境界，能成为后来者的榜样；他所经历的困境、遭遇过的坎坷、付出的代价，都能成为后来者的借鉴与参考。

朱立南事业中的大部分时间都是在联想度过的，即使中途创业的几年也与柳传志保持着联系。可以说，柳传志对他的事业发展和对待人生的态度方面有着巨大的影响，如果他的人生中没有遇到柳传志，或许将是另外一种生活。

初入联想，朱立南就被委以重任开辟联想的板卡生产基地。柳传志的全

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权放权，给了朱立南最大自由发挥的空间和肯定支持。

离开联想自己做计算机贸易那几年，那时朱立南每天中午起床，赚的钱比在深圳联想时多很多，生活在很悠闲安逸的状态中。1997年，柳传志给他打召回电话时，他刚刚发现了更赚钱的生意。朱立南调侃道："如果没有回联想，我现在可能是个富甲一方的土财主，有帮朋友，说起老朱来，名声不错，这多逍遥。"

谈到为什么回联想，朱立南严肃地说："柳总用更大的事业舞台来吸引我，并且相信我具备在更大层面上实现价值的能力。"冲着柳传志的邀请，爱接受挑战并且不肯浪费自己天赋的朱立南再次回到了联想。2000年主持联想分拆为联想集团和神州数码，更是让他名声大振。

完成分拆后，柳传志让朱立南牵头成立君联资本，开始了联想控股开展新业务的艰难尝试。当时联想内部流传着：跟着杨（元庆）总走，车子房子全都有；跟着郭（为）总走，大家一起遨神州；跟着朱（立南）总走，一步三回头。由此可见，当时开拓投资业务的难度和压力有多大。

而在这种困难时期，朱立南也从精神到思想上都再次感受到柳传志的影响和鼓舞。当时，因为柳传志对于投资也是新手，所以他和朱立南的团队一起学习，参与所有的会议和项目讨论。无法从专业进行指导时，柳传志就会一再提及他总结的基本规律——"电话号码拨错了没有"。这个典故来自于柳传志的创业生活。在柳传志创业早年，火车票很紧张，为了帮助外地客户订票，就要不断拨打车站的售票电话。如果电话号码对就早晚有打通的时候，但是号码错了就会一直打不通。柳传志不断用这句话提点朱立南的新团队，是要他们从最初就时刻检查自己的方向。第二点是不要刻舟求剑。在联想的文化中，"复盘"是君联资本从成立起就坚持的团队学习方式，每个项目结束后都会有详尽的复盘报告。柳传志经常提醒，总结很需要，但是在刚刚进入一个行业时，总结出来的并不一定能被当作规律运用。现在写下来的每一个东西，只能作为对未来的提示，只有经过反复论证，才能被当作结论，否则就是刻舟求剑。

能够熬过君联资本创业初期的种种艰难，朱立南说离不开柳传志的支

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持、指导和鼓舞。在与联想一起成长的岁月里，他们建立了深厚的情意，因为二人在气质上的某些共通之处，柳传志对他而言既是良师又是益友。

在君联资本，既是创业投资家，又是企业经营者的朱立南，非常享受这样的身份，并将更多的精力放在打造具有国际影响力的创业投资公司上。

他希望，有一天君联资本能像美国的黑石、红杉资本，创业者会以他们的加盟而感到光荣。

他希望，君联资本能一直站在中国甚至迈入世界范围内创投业第一梯队里，并投资和扶持出一些伟大的中国企业。

他希望，他的同事们，每天踏着轻快的脚步去上班，共同成就心仪的事业。

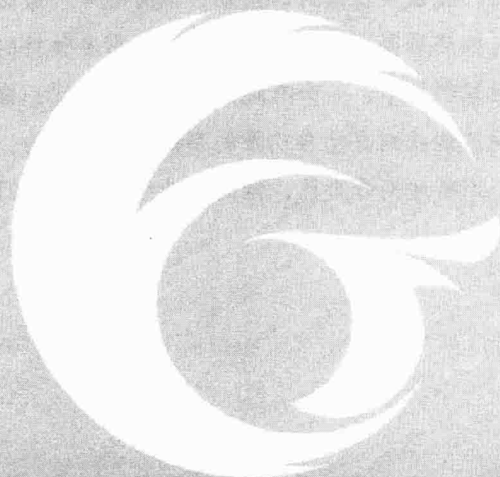
他也希望，为投资人创造长期持续的高水平回报，同时对中国经济的发展、社会的进步作出应有的贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投中国

沈南鹏

创投鹰隼



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





从上海交大到哥伦比亚大学再到耶鲁商学院，被誉为“数学神童”的他为了梦想而弃理从商。从携程网到如家酒店再到红杉中国，长袖善舞的他，自由行走在创业与投资两大阵营之间。从花旗银行到雷曼兄弟再到德意志银行，目标坚定的他演绎了一个中国青年奋战华尔街的故事。

长久以来，他一直被外界视为是个投资天才，简直是为投资而生。他曾创下“三年内两次带领中国企业到纳斯达克上市”的战果。他在一年之内推动了九家上市公司，在他的主导下，高德软件、乡村基、麦考林、利农科技、诺亚财富等九家公司接连上市，他成为名副其实的“金手指”。手握点石成金的魔杖，他频频叩开财富宝库的大门。

他就是红杉资本中国基金创始及执行合伙人沈南鹏。他有着鹰一般的眼睛，千里之外就能发现最好的猎物；他有着隼一般的速度，提前一步，领先全程。投资需要不同于大众的思想，需要独特的视角，但对于沈南鹏来讲有时却很简单，一个有趣的原因也能成就一番成绩。

沈南鹏幸运的能找到自己喜欢做的事情，在过去的二三十年里，不断地纠正错误，不断地提升自己，他的成功经历值得我们借鉴和学习。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海宁才子梦想起航

自古以来，浙江海宁人杰地灵，人才辈出。自唐至清末，海宁共有进士366人。清代海宁陈家，“一门三阁老，六部五尚书”，簪缨科第之盛，千百年来海宁数第一。一方山水，育一方人。在海宁这块土地上孕育了东晋学者干宝、数学家李善兰、近代国学大师王国维、诗人徐志摩等一大批名人。沈南鹏也诞生于斯，生长于斯。

然而在沈南鹏七岁那年，他的爷爷去世了。而他的母亲，一位忙碌的国企厂长，大部分时间都以厂为家，根本无法腾出时间来照顾自己的孩子，于是将沈南鹏送到了上海，住在他没有子女的姑姑家里。

童年的沈南鹏是一个非常喜欢读书的孩子，与一般孩童相比，他似乎缺少了少年时期的玩耍和轻松。他每天的时间除了上学，就是去少年宫参加数学培训班。把每个周末都用在做数学题上的沈南鹏，在数学上取得了骄人的成绩：他获得过全国数学竞赛一等奖；在1982年第一届全国中学生计算机竞赛上，当时只有15岁的沈南鹏与14岁的梁建章同时获奖。那是一个“学好数理化，走遍天下都不怕”的年代，好学生沈南鹏的选择也遵循了那个年代的最佳选择。中考的时候，沈南鹏竟然考了594分，与满分只有6分之差，这让他周围的人都为之一惊。

在20世纪80年代，中国培养出一批小神童。他们智力超群，经常能够在国内外的各种数学、物理、化学等比赛中获得优异成绩，因此在当时有很多名牌大学都纷纷向他们敞开了大门。当时的沈南鹏才只有17岁，但是他在美国中学生数学竞赛中，在3个小时内完成了150道数学题，并且答对了145道，这个成绩在世界范围内也是排在前列的。周围的人惊呼他为“数学神童”，而上海交通大学应用数学系也免试直接录取了沈南鹏。

进入上海交通大学应用数学系之后，沈南鹏最大的理想就是在完成交大的学业后，出国攻读博士，成为一个数学家。在当时，这近乎是名牌大学里好学生的最佳选择。1989年，他考入美国哥伦比亚大学数学系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哥伦比亚大学位于纽约市中心，成立于1754年，已经有150多年的历史了。它是美国常青藤八大盟校之一，在校学生有18000多人，学术排名为全美前十名。在医学、法律和哲学等方面出类拔萃，自然科学学科诸如数学、化学、生物、计算机等也是首屈一指。可以想象到，沈南鹏是雄心勃勃地进入哥大数学系的，他希望在这里实现自己世界一流数学家的梦想。

沈南鹏今日的风光，在他自己看来，只是一环扣着一环的人生，但最初的契机，则是华尔街，从那一刻开始，做一个数学家还是商业精英变得泾渭分明。当然，对当事人来说，这种选择的最初也是无奈的。“在美国，你得面对现实。一个中国人在那里，什么生存之道最好，可能就变成了我自己的生存之道，所以我进了华尔街。”此后，沈南鹏幸运地被时代选中，每一步都踩准了热点。

在进入哥伦比亚大学半年之后，沈南鹏突然发现自己也许并非数学天才，比自己厉害的大有人在。到底自己有没有数学天分？沈南鹏开始感到迷茫。后来他想通了，是自己错将熟练当成天才了。以前从初一到高三，自己的每个星期天都是在上海市少年宫花3个小时参加数学班。即使自己没有数学天分，经过这样的培训也会有所成就。而现在，自己只是精于数理逻辑，用这种逻辑思维完成学分是没有问题的，但是想要成为一名杰出的数学家，并不完全吻合。沈南鹏开始反省。尽管做不成数学家，应该还有很多领域可以应用到数学。比如进商学院，或者做与数学有关的证券之类的工作。

就在这个时候，一个中国留学生的经历提示了沈南鹏。那名学生没有完成博士资格考试，但是他却进入了华尔街最好的一家公司。1990年，沈南鹏决定从哥伦比亚大学退学，重新报考耶鲁大学。

两年后，沈南鹏从耶鲁大学商学院毕业了。在他看来，耶鲁大学的毕业证书，完全可以为他打开一个全新的世界。此时美国的就业形势非常严峻，虽然自己是名校的毕业生，但是攻读过商学院的人太多，但就业竞争激烈还不是最严峻的问题，毫无任何商场经验才是最致命的问题。因此在沈南鹏去华尔街找工作的时候，一次次充满激情的面试，换来的却是一次次无情地拒绝。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无数次的尝试换来了一个花旗银行的面试机会。面试官是一位斯坦福大学数学系的博士，他给沈南鹏出了两道智力题。

沈南鹏的新颖解题思路让面试官大感兴趣。于是，沈南鹏获得了花旗银行的一次工作机会。进入花旗银行后，沈南鹏在投资银行部做新兴市场的债券和股票业务。

从华尔街起步

华尔街的生活并不像想象中的那样美好，花旗银行只是给沈南鹏打开了一扇门，这扇门里有无数心怀梦想的人，而真正的成功者只是少数，在花旗银行这样庞大的公司里，每向上迈上一个台阶都非常艰难。沈南鹏有了展示才华的平台，但还需要等待一个属于他的机会。

机会终于来了，自从1992年10月，华晨中国在美国纽约股票交易所挂牌上市后，海外投资者对中国公司有了美好的期待。1994年，几乎一夜之间，沈南鹏和很多在华尔街工作的中国人，突然从一个“边缘人”变成了市场的宠儿。特别是沈南鹏，耶鲁大学毕业，在华尔街工作两年，中国上海人，这一张完美的简历，让当初屡屡被投行拒绝的沈南鹏成了投行追逐的对象。

在无数追逐他的投行中，他选择了美国第三大证券公司雷曼兄弟公司。这家1850年成立的投行，于1993年进军中国市场，在北京、上海成立办事处，正需要像沈南鹏这样的投行专家。

从此，沈南鹏进入了职业的快车道。在雷曼兄弟公司工作了两年后，为了寻求更好的发展，沈南鹏在1996年初加入了德意志银行的投资银行部——德意志摩根建富，成为了摩根建富的董事。

在德意志摩根建富，沈南鹏做了一些与其他投行“差异化”的业务，1997年，他操作了以德意志银行作为牵头银行，为中国在欧洲发行5亿马克债务的业务。

这时，互联网企业已经在美国兴起，沈南鹏已经遇过很多人向他讲起互联网创业。因此当1999年梁建章和季琦找他一起来互联网公司的时候，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有半点犹豫就答应了下来。他告别了丰厚的薪水、令人羡慕的职位，在1999年春节后的一天中午，一顿再平常不过的午餐，成就了他与梁建章、季琦的商业帝国，也成就了其“携程之父”的美名。沈南鹏当时非常看重中国电子商务市场，但同时也觉得中国市场还不成熟，特别是在物流、信用卡支付系统上还存在缺陷，如果做旅游，就可以避开这些劣势。季琦则认为互联网资源可以很好的弥补传统旅游业地域性、时间性、管理有效性的不足，能够很好地去消化那95%的散客。这些与梁建章的思路“做旅游网站从设计到配送、支付，非常适合电子商务”和“旅游是老百姓的第二大支出，甚至还高于汽车”相契合。最终，沈南鹏他们决定向旅游业进军。开办旅游网站计划，在他们三个人的不断探讨中越来越成型。不过，他们很快发现，他们还缺少拼图的最后一块。因为梁建章是搞技术的，沈南鹏是负责寻找投资的，季琦是开公司的。还差一个熟悉旅游业的。于是他们想方设法，又找来了第四个人——范敏。

“华尔街”的创业之星

当互联网、硅谷、纳斯达克、网景等开始温暖知识青年梦想的时候，沈南鹏再次转换轨道，他开始关心和研究各种互联网商业模型。这一次，他又踩准了点。在携程网创立之际，中国国内旅游收入已经高达2391亿元，同期国际旅游外汇收入为126.02亿美元。同时，中国已经被世界旅游组织认定为21世纪全球最大的旅游市场。而当时国内旅行社的接待人数和盈利水平却在连年下降，盈利毛利不足10%，全国旅行社总市场占有率还不到5%，其余95%都是散客。“这一切预示着旅游业存在巨大的发展机会和利润空间。”沈南鹏敏锐地察觉到。

事实也证明，沈南鹏创出的这种“鼠标+水泥”的经营模式确实让携程走向了成功。每一个创业者都面临着资金短缺的问题，当时的沈南鹏也不能免俗。仅仅靠着4个创始人共同投资的200万元根本不能快速发展携程。于是沈南鹏开始寻找创业投资，在他的努力之下，成立仅3个月的携程获得了来自创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投基金的第一笔创业投资。

1999年底，沈南鹏正式辞掉投资界的工作，专心于携程的融资与发展，并开始考虑第二轮融资。因为第一笔投资只能支撑几个月的开销，如果融不到资，携程就要关门。

2000年3月，携程吸引到了软银集团为首的450万美元的第二轮融资；11月，引来了美国凯雷集团1100万美元的第三笔投资。携程网三轮融资共计吸纳海外创业投资近1800万美元。

2000年，携程收购了当时中国国内最大的传统电话订房中心——北京现代运通公司，从而使携程成为首家利用800免费电话进行酒店预订的公司。这次并购为携程带来了巨大收益。在一年的时间里，携程发展了2000多家签约酒店。2001年订房交易额达到5亿元，2002年交易量再翻一番，成为国内最大的宾馆分销商。携程最基本的生存已经不再是问题。

2002年4月，沈南鹏收购了有名的散客票务公司——北京海岸，从而奠定了携程机票预订的基础。联合互联网的优势，沈南鹏将原来的票据业务放到了网上。这一转变再次获得成功，携程开始在全国复制业务。短短的一年后，票据业务激增了6倍。同时建立起全国统一的机票预订服务中心，并在主要城市建起了机票配送队伍。

时至今日，客房预订和机票订购仍是携程主要收入的来源，沈南鹏的两次收购成就了携程网大业。当携程的根基扎稳之后，下一步的问题就是如何将它做大。在资本市场沉浸多年的沈南鹏自然而然地想到了上市融资，而目的地则瞄准了纳斯达克。只有这个全球最有名的证券交易市场，才能证明携程的高度和未来，才装得下沈南鹏的梦想。

2003年，正当携程蓄势待发之时，却遇上了“非典”。“非典”的爆发，几乎让整个中国的旅游行业暂停，携程受到了重大影响，当年第二季度，携程出现了运营亏损。但幸运的是，“非典”的阴影很快被赶走，中国的经济恢复了正常。第三季度，携程的营业额达到了创纪录的5811万元，与第一季度相比增长了73%，那个高速增长的市场再次回归。

沈南鹏不仅欣慰于公司能够渡过难关，更让他高兴的是：即使在最坏的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情况下，携程仍然能够挺过来，这恰恰说明了公司的商业模式是完全行得通的，具有良好的弹性。

与此同时，携程的上市之路也在有条不紊地进行着。“我们准备IPO，仅仅用了3个月的时间”，沈南鹏在接受《财经》专访时曾表示：“整个上市过程一直在按照预先设定的时间表进行，一点都没有耽误。”

2003年11月27日，携程的第一站从中国香港起程，开始了成败攸关的路演之旅。接下来是新加坡、伦敦，重点是美国。最忙的一天，连续开了近10场与投资者的见面会，其紧张程度可见一斑。

美国东部纽约时间2003年12月9日上午10：45，携程旅行网在美国纽约纳斯达克股票交易所正式挂牌交易。上市首日，开盘价24美元，随即冲高到37.35美元，最后收盘价为33.94美元，涨幅88.6%，创下了3年内纳斯达克市场IPO首日股价涨幅的纪录。

携程从创立到上市，用了4年时间。当纳斯达克展示出在第一次互联网泡沫后的热情时，它也迎来了自己的黄金时间。美国《商业周刊》用4个字形容携程的IPO——“热度撩人”。

千江有水千江月，万里无云万里天。靠着如此广阔的胸怀，沈南鹏终于带领携程成功登陆纳斯达克。尽管如此，对于这次创业，沈南鹏也做好了“艰苦”的准备，他甚至为自己准备好了“退路”，“如果几年做不成，就再回投行工作吧。”

如家快捷酒店2006年10月26日上市，沈南鹏作为一个创业者，再次踏入纳斯达克证券交易所的大厅已经不再感到陌生。对于沈南鹏来说，这是3年内，继携程上市后，他第二次敲响纳斯达克的钟声。在纳斯达克的大厅里，西装笔挺，个子高挑的沈南鹏看起来无疑是踌躇满志的。

曾经有携程的顾客在订旅馆的时候，提出有没有既干净、舒适，又价廉的酒店。最后，携程发现这样的酒店竟然很难找到。为中低收入的商业人士而专门设置的酒店很少，而高档酒店往往价格昂贵，便宜的招待所却无法保证卫生和舒适。美国酒店业协会的统计显示，美国经济型酒店约有6万家，数量上占到酒店总数的88%。但在中国，这一类酒店才刚刚兴起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“以前酒店业的问题是，对所有的人都是同一种产品。”沈南鹏说。如家的对象就是中低端的商业人士。这一类人最关心的是价格以及有限的舒适，于是在传统酒店中很多设施在如家都将其取消：如家的酒店没有大堂，没有浴缸，但是加强了作为中低端商务人士注重的卫生、低价的特点，价格控制在120到298元之间。

“像浴缸这样的设置，对于并不追求享受的商务人士来说是可有可无的。”沈南鹏说，“但是设置浴缸不仅增加成本，也增加了对空间和服务清理的要求。”取消传统酒店的享受与豪华，突出低价和卫生舒适，如家这条路走得比较便捷。

但是，在扩张中，管理问题的挑战又不断地凸显出来。怎样在扩张业务的同时能够保持服务的一致性、连贯性和高品质，这对于如家来说，是一个不小的挑战。“就像我们经常说的，做一天雷锋容易，做100天雷锋不容易。”沈南鹏说。

如家从2001年年底开始创业，到2006年10月，如家经营及授权管理的酒店数量已经达到110家。截至2006年6月底的总收入已达到2.49亿元。由于扩张迅速，如家已经超越历史更长的锦江之星连锁酒店，成为同类市场的第一名。

在扩张的过程中，走加盟还是直营的路线，如家经过几番的思量。最快的扩张手段当然是加盟，而且随着如家的成功，也有越来越多的商家愿意来加盟，但是这样一来，质量和标准就很难控制，而且很难贯彻如家的管理理念，最后如家放弃了加盟店的路线，专走直营。

从如家的管理团队的配置看，在2004年请到了原百安居高管孙坚这样的职业经理人任CEO。当时正是如家快速扩张的时期，而孙坚虽然不是酒店业出身，但深谙零售连锁店的扩张之道，在将如家从一线城市向二线城市推广的过程中功不可没。

“在创业的过程中，你必然要面对很多的困难和波折。”沈南鹏说，“比如，在携程创立之初，很容易就在2000年4月融集到第一笔500万美元的投资，但是随着市场下滑，11月到位的第二笔1100万美元就来得非常

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

艰难。”

如家的开始也不顺利。因为如家并不是属于互联网类公司，而是属于传统的酒店行业，投资人在开始的时候并不是很看好。在如家的发展过程中，窗体底端，房地产价格又始终处于高位，很难找到价格合适且愿意以10到15年为租期的业主，而如果不能将这笔成本控制下来，经济型酒店的经营就很难保证。在2003年，如家正是发展的关键时期，“非典”对旅游业造成了相当大的打击，如家也很难幸免。

沈南鹏表示，这一切都要求你有不屈不挠的决心才能坚持。斯文的沈南鹏说起这些很有一些慷慨激昂的神色。沈南鹏只用了5年时间就超越了历史更长的连锁酒店锦江之星，创建出成为同类市场第一名的如家。2006年10月26日21：30，如家上市，开盘22美元，高出发行价59.4%，融资金额达1.09亿美元。携程创业团队创立如家，又延续了另外一个在纳斯达克的辉煌。

从携程到如家，沈南鹏觉得自己走的是一条连贯的路。

虽然携程是利用互联网预订机票、酒店的概念股，而如家是传统行业中的经济型连锁酒店，但两者的共同之处在于都属于旅游服务性企业。携程的管理经验派上了用场，而且实际上也正是因为携程的经历，沈南鹏才注意到经济型酒店的商机以及巨大的市场需要。像锦江之星这样的经济型酒店需求是极为广大的。

沈南鹏在美国的经历，无论是在耶鲁大学所学的管理理念，还是在国际投行的体验都在携程和如家的发展中发挥了相当大的作用。携程采用了西方企业普遍执行的6Sigma的管理体系，而且使用平衡积分卡，即实行一个共同的衡量标准和评分体系来评价每个部门员工的表现，以及各部门的合作程度。

在沈南鹏的行事中，没有破釜沉舟，没有置之死地而后生。沈南鹏自己是如此阐述的，“假如我手上有100元，我可能只赌20元，我一定会预留的。”

投资家，是沈南鹏对自己的新定位。他曾表示：“我不太愿意静下来长期做运营，长期只关心一个公司的具体细节和我的性格不符合，如果选择一种生活方式，我更愿意做一个投资者。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重回投资界之后，沈南鹏更多地出现在媒体面前。在接受采访时，这位受访者语速很快，他很少谈及自己过往的故事，也较少谈到携程和如家创业的历史，他更关心的是投资方面的新动向和新趋势。

“一个人最幸运的就是职业生涯具有连续性，你前面的工作为后面的铺垫了很好基础”，沈南鹏说，“有些人很努力，也很聪明，但可能不是做他从事的那个工作最合适的人，有没有相关经验，很大程度上决定了工作或创业是否会成功。当年从投资银行转做互联网，对我来说就是挺大的风险。”

至于沈南鹏为何在创业投资行业获得成功，著名作家余华这样看，“沈南鹏性格是直来直去，不拐弯的，而且热情、敏锐。你把他放在陌生环境里，他肯定是第一个做出反应的人。我觉得，这就是他能够成功的原因之一吧。”在余华眼中，沈南鹏是一个什么事情都能放在桌子上说的人，“他不搞阴谋诡计，因此别人和沈南鹏交往，用最简单的方式就好，这是一个让人觉得交往很轻松的朋友。”

沈南鹏对于自己的成功则有不同的看法，他认为自己的性格介于猫和狮子之间。“我听到有人说我像猫，但我觉得猫好像不够进取，但如果说我像狮子或者老虎的话，可能又显得太鲁莽，或者太冒险了，介于二者之间吧。”

沈南鹏的性格属于外向的人，也是一个非常理想和冷静的人，善于沟通，善于动脑，做事稳重严谨，勇于挑战，善于把握机会，善于融资和策略，善于建立合作关系，是一个有魄力的实干家。但是沈南鹏确是一个有趣的投资人，投资的方式、领域往往超出常规，很有一番趣味。

“红杉”在中国开花

2005年，沈南鹏与张帆开始了筹建一家基金管理公司的计划。在美国，一个偶然的机会，他们碰到红杉资本的合伙人，几小时的交谈加上随后的中国访问，因为理念彼此都认同，双方一拍即合。

红杉资本创始于1972年，旗下共有18支基金，管理超过40亿美元资本，总共投资超过500家公司，其中130多家成功上市，有100多个通过兼并收购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



成功退出的案例，苹果电脑、思科、甲骨文、雅虎和Google等公司都是它的投资对象，由红杉资本投资的公司总市值超过纳斯达克市场总价值的十分之一。最让沈南鹏振奋的一点是：一支在美国驰骋30多年的老牌基金，仍然活力四射，经久不衰。在投资界是几年河东几年河西，如果能长期屹立不倒，并在行业里始终保持领头羊的角色，实属传奇。

半导体、芯片、互联网，每一波浪潮，红杉资本都站在前沿。第一，对项目很好的判断。不管是思科还是雅虎，这些在今天看来都很伟大的企业，在红杉资本当年做出投资判断的时候，仍然是有顾虑的。但最终红杉资本还是决定进行投资。在市场并不完全成熟，尤其是对行业还没有完全认可的情况下，如何来做一个正确的判断，这是非常重要的。第二，几十年来，红杉资本之所以能永葆青春活力，这主要得益于新老成员良好的接替。这就是沈南鹏认为红杉资本的好基因所在。

两情相悦，在红杉资本眼里，沈南鹏同样也是一位很好的人选，既有在华尔街投资银行的工作经验，又有成功创业的经历，他们相信沈南鹏在中国市场一定能大展拳脚。同时沈南鹏身上散发出来的活力、自信与激情，让千呼万唤始终未能进入中国视线的红杉资本终于找到了“蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”的感觉。

“他们希望在当地的合作伙伴非常有经验，能够跟他们有一样的投资理念。这样才能不影响红杉的品牌，而且把红杉的品牌进一步在当地发扬光大。这是红杉资本合作中最大的一个考量。”这个共同理念关键是有没有共

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同的分析问题的方法和处理问题的方法，能够在基金公司建立一套很好的投资文化。在市场上，比别人更早发现出色的创业者，比别人更早发现一个行业的趋向，投资以后，不断地帮助公司达到这个目标。这就是红杉资本成功的秘诀。同时也是沈南鹏给自己的定位：创业者背后的创业者，他表示，“第一，我们永远在创业者的后面帮助他们。除了宏观方面的决策，最终日常的经营决策是在CEO。第二，某种意义上，我们也是创业者。我们会深入地参与公司的发展过程。从最初商业模式的确定，到团队的创建，帮助企业在市场早期的时候建立自己的领导地位。”

2003年8月由汪静波、殷哲等四人发起成立的诺亚财富现在已是国内最大的一家第三方独立理财顾问机构，现有客户4000多人，理财总量在40亿元左右，已在上海、北京、广州、温州等国内大中城市设立了分支机构。

这家由湘财证券私人银行部分立出来的第三方独立理财机构成立四年间，一直低调行事，但其业务已覆盖了国内各主要银行私人银行部，同时与国内众多信托公司、保险公司建立了良好的合作关系，其触角正伸向国际知名银行及相关机构。

谈起与红杉资本中国基金的牵手，汪静波说，“我当时与沈南鹏的一个下属熟识，所以偶尔聊了一下我们的情况。此消息传到沈南鹏的耳中，他立马就给我打了电话，我当时正在上海伯特曼宾馆开一个会。”一小时之后，沈南鹏出现在了汪静波的眼前，经过十分钟的交流，合作就定了下来。

通过这次闪电般的牵手，汪静波评价沈南鹏，“行动力极强！”而沈南鹏则表示，“我和我的团队在过去一年中非常关注理财市场，其规模越来越大，而市场上提供独立理财服务的机构又非常少，基本上只有存款加股票两种方式。”

曾自称要培育系统制度化投资的沈南鹏，此次又是采取了“选车手甚于选车道”的做法，他解释此番投资，“车手与车道同样重要，但车手扮演了更重要的角色。”沈对诺亚团队的评价是“激情、专注、诚信”。

而一位分析人士认为，“抢占战略高地，实施卡位恐怕才是沈南鹏真正的意图。”对于何时助推诺亚财富进入资本市场，沈南鹏说，“我们希望能使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诺亚财富尽快达到核心价值，上市是水到渠成的事，我们在这方面不设时间表。”在他的描述中，要把诺亚财富打造成“一个百年老店式的理财平台”。

实业投资一直是PE大腕们关注的焦点，但随着中国私人理财市场的火爆以及其带来的造富效应，他们正迅速向这一领域“看过来”。而沈南鹏及他所带领的红杉中国成为了其中的先行试水者。

私人理财最早源于20世纪30年代的美国，发展至今，行业结构已相当成熟，并形成了企业经营与独立经营型FP两大理财体系。而后者则发展迅速，已形成了由咨询公司、理财师事务所、会计师事务所、律师事务所等组成的“独立理财体系”，目前在美国，约有三分之二的理财师在专业理财事务所从业，著名的有嘉信、美林等。但在国内，私人理财市场刚刚兴起，大部分的市场份额仍然由企业经营型私人理财机构（即各机构直接面对大客户的部门，如银行的私人银行部）把持。“目前国内私人理财市场大约有1.5万亿元的规模，所以我们想在这个行业发展的早期切入。”沈南鹏说。

2010年10月20日，诺亚财富向美国SEC提交上市申请，计划在纽交所上市，代码“NOAH”，由摩根大通公司与美银美林担任共同承销商。其递交的SEC文件显示，当时预定的发行价区间为9～11美元，计划融资8400万美元。但最终发行价定为每股12美元，超过了此前的发行区间上限。此外，诺亚财富还提高了IPO规模，存托凭证由此前出售640万股增加至840万股，最终募集资金1.008亿美元，较之预期上涨了20%。公司表示，募集资金计划用于诺亚分支机构的扩张以及公司基础设施的升级等。

沈南鹏表示看好诺亚财富上市后的发展前景。他认为，目前此行业具有专业理财背景的从业者较少，而市场的爆发式成长也为诺亚财富提供了更多机会。

2007年的北京，一个饭局上，创业投资人王冉、知名主持人李静和沈南鹏坐在了一起。李静和王冉是好朋友，沈南鹏是王冉想介绍给李静认识的新朋友。饭桌上，沈南鹏不停向李静询问传媒运营的情况，李静需要很努力才能应对这种快速提问带来的压力。而后来，李静和沈南鹏成为了合作伙伴。

沈南鹏投资李静的东方风行传媒以后，对李静有诸多的帮助，比如介绍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

她认识了很多企业界的人，这些人大部分都有某方面的专长，比如财务，比如互联网等，他们帮助东方风行传媒在某一方面获得提升。沈南鹏也常鼓励李静，说她是个非常好的CEO，有着非常好的包容和协调能力。

沈南鹏把投资视作为体力活，在风险中寻找投资机会，在每个投资机会里尽可能减少和规避风险。同时，沈南鹏还必须要跟得上潮流，比如他要尝试去玩游戏，读手机书，看卡通片，以便了解有兴趣投资企业的产品和服务。正如他母亲所说的，小时候拼命学习，长大了玩命工作。

做创业者背后的创业者

其实，在红杉资本中国基金成立前，沈南鹏就开始以个人投资者身份在国内做投资。直到2005年6月和红杉资本合作后，他自然就转变成现在的机构投资人。

对这种身份的转变，沈南鹏有自己的切身感受。个人投资者受个人时间和精力限制，通常投资的对象是自己熟悉的人和行业，但做的事情会更少，因为没有团队就很难系统性操作。而机构投资者是依靠团队的集体智慧、力量和资源，可以进行系统分析，涉足的领域会更广，因此机构投资是有优势的。

红杉资本在业内首先提出要“做创业者背后的创业者”。而对于创业者和投资者的关系，沈南鹏一针见血地指出：“优秀的企业家或创业者应该喜欢敏锐而不是好忽悠的投资者，否则双方将来肯定会出问题。我喜欢的创业者是很好的聆听者。”

但怎样才能真正做好“背后的创业者”？沈南鹏认为，首先要转变思想观念。“从调查、谈判到交易完成，是投资结束了，还是刚刚开始？对我来说，从签字的那一刻才是刚刚开始。”为此，他坚守这样一种思路和精神：信任所投资的每个企业，但作为股东，投资者必须思考如何有效帮助对方，哪怕创业者已经很强。“我们不会在找到投资对象后就很快去寻求退出机制，那是纯粹的财务投资者的想法和做法。创业者要思考具体的改进策略，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资者也应该如此，这样才是真正意义上的投资。”

“当然，第一次创业就成功的人很了不起，我们可能会给他加分。但没有成功的人，当他第二次创业时，我们应该抱开放态度。如果能从以前的创业中汲取教训，他可能就是一个很好的创业者。”为提高创业的成功率，沈南鹏给创业者提出两条建议：一是最好做自己熟悉的事情；二是所从事的行业至少跟自己以前的工作有些延续性。同时，他特别不鼓励大学生为创业而放弃学业。

在沈南鹏看来，中国企业的成长性第一点主要来自中国人独特的创业家精神，政府对创业的大力支持和中国巨大的市场容量。他认为中国有一种独特的创业家精神、企业家精神。“你去各地的话，可以看到，很多人都想创业。这是很重要的，我认为这种创业精神，追求成功的持续努力，才是民营资本发展最原始的推动力。”

第二点是中国当前政策环境是良性的并且非常有利于创业。他说：“各地政府都在鼓励创业，甚至给出一些免息的贷款。这就是非常好的政策导向，政府的相关政策，对高科技、创新行业的支持，包括现在创业板的推出，都是一个很好的催化剂。”

第三点是因为整个中国巨大的市场容量，因此很容易产生一些成功的消费产品企业。“因为我们有一个巨大的国内市场，一个产品在中国做到行业领头羊可能是几百亿的销售，如果你国内市场不大，就要靠出口，本土市场很难成就一个很大的企业。”沈南鹏认为，如果有作为的企业家、创业家有很好的执行力，有很好的行业选择，他就可能成就一个非常成功的企业。

创业投资在中国已被大众认识和接受，并成为一个热门话题。沈南鹏认为其中原因有二：有一批成功企业上市了；创业投资者得到了高经济回报。

但人们依然担心其中存在泡沫成分。“尽管有一批成功的创投基金，但不要忘记，其实也有很多投资并不成功，甚至非常失败。”沈南鹏不无忧虑地说，“只是那些成功的项目被报道了，而失败的没有被报道。这样，大家只看到了光环的一面，没有看到问题或挑战的一面。要是全民都做PE投资的话，那恐怕比全民炒股来得更危险。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实，中国创业投资市场已有过比较大的起伏：从1997、1998年开始，有资金陆续介入，2000年非常好，到2001、2002年，互联网泡沫退去，创业投资在中国的活跃度一下子大降。将来这种现象会不会重现？“肯定会，因为市场总是在变化。”沈南鹏分析，七八年前，信息流不是很通畅，创业者融资难度很高；现在，信息流很通畅，融到资的机会很高，甚至有些不应该融到资的项目也找到了资金。

同时，国内创业投资领域还面临两大挑战：一是人才比较匮乏，成熟的创业团队比较少，要找到一个优秀的CEO不容易，有经验的投资者团队也有限。二是目前有些行业资金量虽然不能说过剩，但还是很充裕，甚至由此引发不必要的恶性竞争。沈南鹏说：“这对创业者和投资人都是一种伤害。对投资人来说，价格高了，回报率自然会下降。对创业者而言，如果资金太多，大家都能融到资，都去烧钱，进行恶性竞争，而不注重去建立良好的商业模式，最终可能导致市场领先者也难以建立行业领导地位。”

另外，还有一种让人担忧的现象：创业投资商和外界都把被投资的企业最终上市作为主要目标和成功标志。“这是非常错误的想法！”沈南鹏强调说，“上市是水到渠成的事，公司到了一定规模，自然就可以上市。所以，应该把注意力放在怎么运作好所投资的公司，使它上市前和后一直都成为高成长的优秀企业。”

IPO退出之王

沈南鹏只相信一些朴实的道理：做好自己能控制的事情，商业模式创新比高新技术更重要，看重公司的治理结构……

2010年，他主导投资的乡村基、麦考林、利农以及诺亚财富4家公司相继上市，加上之前上市的高德软件以及计划12月上市的保利博纳，2010年一年沈南鹏主导投资的上市退出项目将达到8个之多，而红杉资本整体上市退出项目也将高达9个，堪称“退出之王”。沈南鹏也借此首次登上“福布斯中国最佳创投人”排行榜首位的宝座。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沈南鹏表示，对红杉中国而言，这不会是一个偶然的现象，相信今后几年的成绩也会不错。从2005年年底创立至今，红杉基金总共投资了80家公司，目前接近20%的项目已经上市或并购退出，他认为在中国好的创投基金和成长期基金做到30%左右比例上市是可能的。

“对于优秀的企业而言，上市只是发展中新的第一步。”那些如今被人们顶礼膜拜的IT巨头中，上市时未到10亿美元市值的比比皆是：思科、雅虎、携程上市时6亿多美元，腾讯上市时7亿多美元。沈南鹏相信同样的成长奇迹在有些公司身上重演并非没有可能。沈南鹏甚至在基金退出投资时，也常会把股票而不是现金分给LP（有限合伙人），也希望他们长期持有。

在沈南鹏前后退出的十余个项目之中，似乎很少见到纯粹的高精尖技术，大多数都是餐馆、旅店、农业这样的“土气”行业，即便是互联网公司也多是以线上拓展与线下产品相结合。

“目前看来，商业模式创新似乎比技术创新更适用于中国市场”。比起高新技术而言，沈南鹏更中意的是用新方式满足消费需求，而商业模式的每一次创新则意味着在一个蓝海市场中的领先优势。在沈南鹏2010年退出的项目中，高德软件是中国领先的导航电子地图供应商和位置服务提供商，诺亚财富是中国最大的独立第三方理财机构，利农国际是中国最领先的温室蔬菜生产商之一。

红杉资本中国基金在中国已投资了数十家企业，那么它们是如何选择企业呢？他表示，选择投资对象或项目时，始终要坚守三个衡量标准或原则。

首先，要有巨大的市场空间。“判断市场规模有多大，最好通过科学的数据去验证。”比如如家，现在有200多家酒店，但经济型酒店的市场空间很大，可能有2000家、3000家的发展规模的潜力。

其次，要有独特或有优势的商业模式。“判断商业模式是不是有吸引力，可以去找他的客户调查了解，因为客户最有发言权。”比如如家，把传统的酒店产品进行简化，并把它改造成适合商务旅行者的产品，使其商业模式在市场竞争中凸显出来。

最后，要有颇具执行力的优秀创业团队。“判断团队的执行力，虽然没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

办法对团队进行心理测试来判断其强弱，但可以选择不同场合，与他的团队进行访谈和多次接触。比如在宽松的环境里谈个人经历，或在正式场合谈公司的一些细节，从中去了解对方。”在沈南鹏看来，企业的成功是团队合作的成功，而且这种成功往往在很多管理细节上有突破或改进。

但他坦承，在实际投资运作过程中，判断可能有些偏离，因为同行竞争可能导致对投资对象的调查时间缩短，在竞争中匆忙把交易做完；也可能由于对行业的偏见造成先入为主的印象，导致要了解事情的真相不容易。所以，他认为：“红杉资本要延续以前的传奇，关键是如何保证科学分析过程不变质，不受周围环境所影响。”

关于选择投资对象或项目时是否有什么偏好？沈南鹏表示：“没什么偏好。如果某个行业有百分之十几、二十几的成长，那这个行业就值得关注，但也不会只做自己熟悉的行业。其实，在中国很多行业都有高速成长的机会，了解新行业，这对自己来说也是一种智慧上的挑战，而且可以开阔视野。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投中国

张伟

中国创投创新发展的实践者与思考者



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





张伟位于23楼的办公室窗前，视野开阔，目之所及，是一片掩映在林荫中的百年建筑——那便是著名的南京民国公馆区。正是在南京这座文化底蕴浓厚的城市，张伟开始了自己的职业生涯，并以他独有的风格，引领着江苏高科技投资集团这艘国内创投业界的旗舰企业，在资本浪潮中扬帆前进。

张伟身上有一种温和、谦逊而又质朴的风度，不像叱咤风云的商界领袖，反而更像一位温文儒雅的学者。儒家的济世情怀、对理想的执著追求、强烈的责任感和浓厚的英雄主义情结，濡染成就了他不平凡的职业生涯。

他有在研究机构和政府部门的从业经历，顺势而为，成功实现了从政府公务员向企业家的转变，直至出任江苏高科技投资集团总裁，成为一名卓有成绩的创业投资家，为江苏高科技投资集团跃居中国本土创投机构前三甲立下了汗马功劳。

在他的领导下，迄今为止，江苏高科技投资集团累计组建了41支股权与创业投资基金，管理资本规模超200亿元，累计投资了近400家创业企业，培育出了无锡尚德、中国传动、北京超图、通鼎光电、勤上光电、亚玛顿等30余家上市公司，创造了显著的经济效益和社会效益。江苏高科技投资集团现已成为江苏省支持科技创新投融资机构的典范，也成为业内普遍认可的样板之一。

作为创投界明星，张伟身上也环绕着诸多神秘光环，众多关注创投行业，关注江苏高科技投资集团发展的人士，都对他的过往经历，以及如何掌舵江苏高投这艘创投航母勇往直前充满了兴趣。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不凡的经历，从研究员到上市公司高管

张伟，出生于军人家庭，外公是一名抗日将军，父亲则曾是新四军战士。他从小在军队大院长大，耳濡目染，继承了父辈的英武之气，虽生在和平年代，那种源自血脉里的军旅气质，却从来不曾磨灭。

家庭背景和受教育经历对人的性格形成有着深远的影响，张伟也不例外。他温文儒雅的外表之下，却有一颗果敢、坚毅的心，与之打过交道的人，都能感受到他做事的魄力，与人相交更是坦诚相待，颇有军旅世家的风范。

早在孩童时期，张伟就表现出坦诚、爽快的特点，且富有合作精神。与小伙伴们做游戏，他常常扮演小组长或队长的角色，显露出了组织协调方面的能力。从上小学开始，他各科学习成绩都十分优异，并且一直担任学生干部，在同学中是名副其实的领头羊，深受老师的认可和同学的喜爱。

中学时期的张伟，学习更刻苦，成绩一直是全校的第一名。那个年代流行“学好数理化，走遍天下都不怕”，受此影响，张伟也很注重数理化的学习，积极参加各种数理化竞赛并多次获得名次，展现出了很强的逻辑思维能力。这也是他后来选择攻读物理专业的一个重要原因。

作为理科尖子生，张伟兴趣广泛，读书涉猎很广，在文科上也同样不偏废。他很喜欢马克思的那句“世界与我并不生疏”，他很崇拜马克思的博学。他打了一个有趣的比喻——万紫千红才是春，倘若花园里只有紫罗兰，那就太单调了。同样的道理，一个学生如果只学好了某一个学科，怎么能算成绩优秀呢？

学生时代，张伟也十分喜欢阅读文学作品，其中最喜欢的小说是《钢铁是怎样炼成的》。他很爱这本书，收藏了好几个版本，被书中的英雄主义和理想主义精神深深感染。这本书对张伟人生价值观的形成可谓影响巨大。他把保尔·柯察金作为自己的榜样，做任何事情都要有钢铁般的意志和战斗力，做一个有追求有抱负的人，也一直把那句“人的一生应当这样度过：当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回忆往事的时候，他不会因为虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞愧”当做自己的座右铭。

高中毕业后，张伟以优异的成绩考进南京大学物理系。南京大学物理系历史悠久，人才辈出，科研学术能力位居全国前列。在南大，张伟全身心追逐理想，独立参与团体和社会活动，先后担任班级团支部书记，系团总支宣传委员，系学生会主席等职务，为扬帆起航时刻准备着。

时光荏苒，四年的大学时光很快就结束了。大学刚毕业的张伟被分配到江苏省电子工业厅所属的一个研究所，成为一名年轻的科研人员。

随着改革开放时代的到来，我国的电子工业作为一个新兴产业，进入快速发展的轨道。参加工作不久，张伟便参加了研究所和省科技厅、东南大学共同组成的一个调研组，对江苏省传感器技术进行调研。这样的调研活动，在当时是十分具有前瞻性的。

在调研过程中，张伟对企业的技术、产品及发展趋势等逐渐有所了解，并产生了浓厚的兴趣。他认真学习和领会，不懂的就向专家教授请教，积累了大量的素材。

调研结束后，张伟对收集到的资料进行了详细的梳理，对一些专业问题进行了深入钻研，在此基础上，撰写了多篇关于电子信息产业趋势以及技术、市场走向的分析文章，并在专业期刊上发表。而此时，他参加工作还不满一年，是一个初出茅庐的后辈。

令他没有想到的是，抱着学习目的和单纯的个人兴趣而撰写的这几篇研究文章，却为他的职业发展带来了新的机遇。

当时，江苏省电子工业厅正希望调配一个专业背景对口、文笔又好的秘书，相关领导在期刊上读到了张伟发表的文章，颇为认可，认为这些文章在技术层面分析和宏观产业发展上，都有一定的见地。于是，张伟被调入江苏省电子工业厅工作，开始了长达10年的公务员生涯。这为他的职业发展打开了一扇大门，他从此站到了更高的起点，能够从产业规划、技改投资和全产业链整合的层面审视行业发展。这段经历成为他宝贵的人生财富。

在省电子工业厅工作期间，张伟幸运地得到了大量的锻炼机会。从干秘

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

书开始，他先后在省电子工业厅规划处、技改处、计划处、外经处、基础电子产品管理处、企业管理处、财务处工作过，参与了一系列经济技术管理事务，诸如“八五”规划制定、技术改造、计划管理、对外经济、产品管理、企业管理及财务管理等具体工作，这样的工作经历，对年轻人的成长是难能可贵的。

昔日政府部门的同事，对张伟的普遍印象是为人严谨踏实，温和谦逊，勤奋好学，爱思考，工作非常认真。这与他为人处事的态度不无关系。他做事情虽然力求完美、竭尽全力，但表现方式却相对温和，没有咄咄逼人，更多的是以一种与人合作、低调谦逊的姿态表现出来。

对于为人处事的学问，张伟很喜欢以两句名言来概括。

一句是朱熹的“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。水要清，须有源头活水。他认为源头活水是多方面的，自身知识的更新和素质的不断提高，外部资源的整合，众人的理解和支持，都可以理解为源头活水。要充实自己，需要营造好的外部工作环境，不能简单的冒充英雄。

另一句是“润物细无声”。张伟认为这是中国文化里非常富有哲理，且容易让人接受的处世态度。

为人处世，时刻注意“源头活水”和“润物细无声”，力求做到极致，同时淡定地与人交往，这也许是张伟容易被接纳和受尊重的原因之一。

30岁那年，张伟被提拔为财务处副处长。尽管这一工作对大学学习物理的人来说是极大挑战，但当时那种计划经济体制下全行业的财务管理，对他后来从事企业管理和投资有很大的帮助。为了尽快适应财务工作，张伟给了自己3个月时间，废寝忘食地学习财务知识。他一边阅读专业书籍，一边研究相关的财务资料，向行业专家学习行业财务管理经验。“士别三日当刮目相看”，张伟的辛勤付出，得到领导和同事们的一致认可。

工作岗位的频繁调动，锻炼了张伟对新岗位的适应能力，尤其是3个月学习并全面介入财务的经历，给了他自信和接受挑战的勇气。以后，每次进入新的工作领域，他给自己的适应时间都是3个月，哪怕是跨度很大的工作。

那时，张伟在完成本职工作之余，十分关注考察企业的实际运作情况，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对企业管理逐渐产生了浓厚兴趣。他经常与不同的企业管理人员进行沟通交流，对企业管理、技术、产品和市场等问题进行了大量的调研，并有自己的独立思考。

1995年，江苏省政府筹建十大产业集团，当时已经成立了九大产业集团，就差一个电子信息集团，省政府把这个任务下达给了省电子工业厅。

作为厅里最年轻的中层干部，张伟参与了省属重点企业——江苏宏图电子信息集团的组建，担任集团的项目资金处处长，在企业组建过程中发挥了积极的作用。

当时，正处于电子产业向信息产业过渡的时期，电子企业很多，而信息企业很少。新组建的省属重点集团虽然牌子硬，但是企业规模还不大，无论是产品的研发，还是企业的整体发展规划，都有待进一步提升。集团领导研究讨论后，决定对发展战略重新规划，同步进行产品经营和资本运营。

从那时起，张伟开始涉足资本投资领域，接触证券市场、股票等业务，这也成为他事业新的发展方向，新的开端。

随着实践操作的不断深化，1996年，宏图电子信息集团又提出了一个大胆且很有挑战性的规划，即由宏图电子信息集团牵头组建上市公司。1998年，江苏宏图高科技股份有限公司（以下简称“宏图高科”），经证监会批准，公开发行上市。

由于上市公司的规范化运作要求，作为宏图高科主要筹建者之一，在公司正式上市之后，张伟毅然辞去了稳定的公务员工作，投身到宏图高科这家由他亲自参与打造的上市公司，先后担任总裁助理、副总裁、总裁等职务，开始了他事业发展的新篇章。

张伟一直认为“只有顺大势，才能成大事”。从公务员岗位走向宏图电子以及后来的宏图高科，既是自觉服从组织安排，也是市场经济大形势下，主动谋求学识、阅历、经验能够加以实战运用的选择。他在企业管理、投资运作、生产运营、产品技术等多个方面的实践经验和积淀，为管理运作上市公司打下了坚实的基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顺势而为，宏图高科显身手

对于年轻时辞去公务员工作，加入刚刚上市的宏图高科这段历史，张伟现在回想起来，还是十分感慨。由于过去经常到企业调研，对企业经营管理方面的兴趣日益增加，喜欢既有宏观性又有实务性的工作，希望在企业运作和管理方面有所成就，这一想法日益成熟，并最终彻底改变了他的职业发展方向。

张伟做事谨慎，坚信“凡事预则立，不预则废”。他对投身上市公司是做了充分准备的。这种准备不仅来自工作实践，也是自己多年兴趣和知识的沉淀。“预”则可以“立”，可以大胆接受挑战，施展抱负。

宏图高科作为一家捆绑上市的公司，整合了部、省、市三级不同单位的优质资产，把产业要素整合起来，跨资产层级，跨管理区域组合，从资本运作的角度，概念很新。但在实际运作中，这种捆绑式上市容易出现两大问题：一是在筹备期，筹备协调的难度大；二是在上市运营期，企业管理的难度大。捆绑式上市，整合得好，很容易出业绩；整合不好，将阻碍企业的发展。

因此在宏图高科上市过程中，以及上市后运作中，有大量的管理、整合工作要做。但通过不同知识和思路的碰撞，客观上也提升了对人的社会性、复杂性的判断能力，提升了商业智慧和管理智慧。在团队的努力之下，宏图高科得到很好的整合和高效管理，成为一家成功的上市公司，张伟也多次被评为中国上市公司金牌董秘，这是他卓越的企业管理和运作能力的证明。

上市公司是现代企业制度的践行者，是资本运营和产业经营的有机结合体，作为宏图高科主要筹建者之一，张伟在上市公司工作期间得到全方位的锻炼。从宏图高科筹备到上市，张伟一直直接负责证券和资本运作，包括再融资、配股等，对证券市场进一步了解和熟悉。企业资产组合本身就是一种并购行为，张伟全程参与负责了宏图高科的并购和整合，对企业技术、产品、市场和财务、法律等方方面面都要详细了解和调查，与企业各个层面的负责人打交道，谈技术、谈业务、谈管理，他很快成长为一个熟悉企业运作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理的专业人才。在企业资产并购中，张伟需要与律师、会计师、投行等中介机构打交道，了解法务、财务、投资并购流程等，他也很快变成了一个熟悉投资银行业务的专业人才。此时的张伟，懂技术，懂企业管理，懂资本运作，以至于频频有投资公司邀他入伙。

担任宏图高科副总裁以后，张伟更多的负责企业的生产经营活动，对企业生产工作进行了全面的梳理。他深刻认识到跨文化整合是生产管理上的一个重大挑战，因此，有意识地在企业文化融合方面做了大量工作。

担任公司总裁后，张伟更加注重加强上市公司的战略规划建设，针对电子信息产业变化快、产品周期短、市场环境发展变化快等形势，他在产品经营、企业管理、品牌运作等方面，根据国家宏观政策和行业发展趋势，及时调整方向，积极主动地应对，保持了企业快速稳定发展。宏图高科业务版图不断扩张，仅用几年时间就发展成为一家以生产通信设备、光电线缆、消费类电子、计算机为主体的科技企业集团，名列中国电子信息百强企业，中国制造业500强企业。

而此时的张伟，在百忙之中，还认真攻读了MBA。

担任宏图高科副总裁期间，张伟就感觉到虽然自己在技术、市场、管理等各个方面有了相当的经验积淀，但这些经验、阅历就像云计算系统里的各个点，还没有形成系统，有待梳理和整合。于是，他计划着攻读MBA。这时，一些老朋友善意规劝，建议他还是读MPA好。他们认为张伟还是会重新回到政府部门工作的。抱着对企业管理的极大兴趣和“产业报国”的理想，张伟还是选择了攻读南京大学的MBA，为的是将散落于各个方面的“云知识”，整合成一个“云系统”，更全面系统地掌握企业管理知识，提升工作能力，更好地干事业。如果说大学本科期间，通过物理这一门基础学科，锻炼了懂技术的能力，那么通过MBA的学习，张伟在企业管理的思想境界、思维方法、理解方式上有了新的感悟和提升。

10年间，张伟的职业生涯，伴随着一家高科技企业从无到有、从小到大，茁壮成长的全过程，切身体会到了资本运作对企业发展的重要作用。张伟深知，如何才能让那些科技含量高、成长空间大的中小企业，在短期内迅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

速成长为行业龙头。他期待着可以长袖善舞，帮助和打造更多的“宏图高科”，创投事业的梦想在他的脑海里越来越清晰。

投身江苏高投，打造本土特色创投集团

创业投资自20世纪80年代引入中国，但由于相关政策制度设计的缺失，在21世纪初还处于缓慢发展阶段，长期不为大众所熟知。

张伟在宏图高科时就与一些创投公司有过很深的接触，对创投有所了解，他敏锐地意识到，这一行业未来将有巨大的发展空间，并坚信创业投资必将在中国经济转型及创新发展中肩负重要的历史使命。

创业投资是一种“资本+产业+企业管理”的复合型工作。上市公司是中国最早参与资本运作的企业，宏图高科又是通过并购整合组建的，投行业务也是张伟亲自负责。从工作经历和经验上来看，张伟在资本运作、产业运营、企业管理等方面拥有多年积淀，可谓是从事创业投资的绝佳人选。

2005年，江苏省委省政府高瞻远瞩，做出两个重大决定：一是国有资本退出竞争性的制造业领域，二是大力发展创业投资，建立省级高科技产业发展的投融资平台。而这两个决定都与张伟的职业发展产生了密切的联系。

为了整合优势资源，创新发展，有效发挥国有资本对高科技产业发展的带动作用，助推区域经济转型升级和新兴产业发展，江苏省委省政府决定重点打造一家高科技创新投融资平台，江苏高科技投资集团（以下简称“江苏高投”）由此应运而生。

对于新组建企业领导班子的选拔标准，省政府提出了三个要求：一是要懂科技；二是要懂资本；三是要懂企业管理。通过在企业干部储备中搜寻，省政府为江苏高投配备了优秀的管理团队。

2005年6月，经江苏省政府同意，江苏宏图电子信息集团、江苏省信息化建设投资有限公司与江苏省创业投资有限公司合并，组建了江苏高科技投资集团，徐锦荣出任董事长、党委书记，张伟出任集团总裁。

事实证明，江苏省的决定是十分英明的。组建后的江苏高投领导班子，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专业能力和市场运作能力强，管理经验丰富，团队合作好，企业获得超常规发展，仅用了6年多的时间，在资产管理规模、业务创新、团队建设、网络布局，以及品牌打造方面取得了优异的成绩，在国内创投领域确立了显著的竞争优势，成为标杆企业之一。江苏高投形成了国内规模最大、行业最全、分工最细的专业化投资管理团队，迄今已组建和管理了41支创业投资基金，管理资本规模超过200亿元，累计投资了近400个创业企业，助推中国传动、超图软件、常州亚玛顿、尚德电力、天瑞仪器等三十余家企业成功上市，集团获得“中国科技产业投资奖”、“中国最具竞争力的创投机构”、“中国最具影响的本土风险投资机构”、“中国最佳增值服务创投机构”等荣誉，位于国内创投机构综合排名前三甲。

江苏高投成为国有资本参与创业投资运作的典范，也成为国有资本高效运营的成功案例。企业能取得今天的业绩，与张伟以及企业全体领导集体的经历和智慧息息相关。

自集团成立之日，张伟就江苏高投的发展思路不断进行思考探索，结合实际情况果断实施管理创新，致力于拓展主业突出的多元化投资业务，打造企业的核心竞争能力。在研究制定发展战略、创新管理运营机制、团队建设和文化培育方面，做出了积极的探索和坚持不懈的努力，对集团的发展产生了深远的影响。

科学研判创投行业发展趋势，准确把握发展定位，制定符合江苏高投自身特点的发展战略。

面对复杂多变的宏观形势和竞争日益激烈、大浪淘沙般的行业发展格局，张伟认为唯有遵循行业发展规律和立足新兴产业发展的战略背景，江苏高投才具备发展和壮大的条件。为此，他提出，江苏高投的发展思路应紧密围绕和服务于经济发展和科技创新的大局，在积极承载社会责任的前提下集中一切资源，加快自身业务拓展，树立品牌影响力，构建核心竞争优势。

在此思路指导下，江苏高投自组建以来，紧贴区域经济发展脉动，在服务于区域经济转型、结构升级和新兴产业发展中稳步推进创投基金网络和投资管理网络布局工作。目前江苏高投的基金网络布局已经覆盖江苏全省，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

辐射长三角地区并且积极稳健地走向全国。在取得显著经济效益的同时，江苏高投旗下的各大基金在众多新兴产业领域和重点经济地区中培育了一批科技创新的引领企业，切实承担起推动区域新兴产业发展和科技创新战略的重任。

立足当下，展望未来，张伟认为，江苏高投务必坚持创新务实的工作作风，努力实现业务多元化发展格局，做强VC，做大PE，布局并购，实现企业发展新的跨越。这也是新时期江苏高投发展战略的重要组成部分。

坚持创新思维，坚持不懈地探索国有创投机构的机制创新之路，以锲而不舍的精神和果敢的作风推进改革实践。

张伟认为专业化和市场化才是实现长期可持续发展的必走之路。他认为，“江苏高投要做的是充分利用国有背景的优势，但又不为国有机制所束缚。既坚持市场化投资理念，又服务好地方科技创新。努力做到对内构建与市场接轨的激励机制，对外采用市场化的方式方法参与竞争与合作，最终实现政府目标与市场机制的有机统一。”基于此认识，他对如何有效解决管理体制、经营模式、激励约束机制等问题，探索国有创投机构的机制创新之路，投入了大量的时间和精力。

他带领决策层和管理团队广泛调研，探求可借鉴之道，深入剖析企业自身特点，在此基础上解放思想，果断实践多方面的创新。他一直强调要建立高效的内部合伙机制，通过加强制度建设，对投资业务从项目挖掘、立项、尽职调查、决策、投资及投资后管理进行规范，确保内部信息交流及时、讨论充分，调动团队成员的积极性；同时为了明确岗位责任，强化责任，指导建立和优化了投资工作考评体系，推动投资工作高效率地开展；在团队建设方面，实行完全市场化的人才选拔与用人机制，连续6年面向市场公开招聘高素质的人才。在加强业务培训的同时，张伟重视“忠诚、勤勉、专业”、“竞合、协同、分担、分享”等企业文化理念的传导和宣贯；对于关系团队稳定和凝聚力的中长期激励约束机制的建设，张伟执著地投入时间和精力，不断地思考、调研、探索，努力打造符合江苏高投自身特点并与市场接轨的激励约束机制，在机制创新中为引进和用好优秀人才创造条件，谋求江苏高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投长期可持续发展。

秉持价值投资理念，大力倡导和推行沿“行业、产业链、产业树”实施投资的工作思路。

张伟一直大力倡导价值投资理念，要求企业投资工作按照“行业、产业链、产业树”展开。如果说“产业链”的提法已被众人所熟知的话，“产业树”的概念则相对新鲜，而这正是张伟在多年的市场运作中觅得的“真经”。他认为，作为一家强调专业能力的创投机构，江苏高投应将自己的触角延伸到更远的地方，同时也是为了寻找到更多的优质案源，“产业树”的提法亦由此诞生。“家谱”的英文翻译为familytree，形象地表达了一个家族的分支就像一棵树，而行业、产业链延伸到各个产业分支，也像一棵树。张伟认为，在部分机构的目光还停留在产业链上下游的时候，产业链交织形成的诸多新兴产业分支其实更值得投资机构关注和研究。

在实际工作中，他要求投资团队要学会“看大势，做大事”，把握方向、认清行业、看准企业，规避系统风险，实施精准、高效投资。

坚持以人为本，加强团队建设，倡导“诚信、创新、和谐、共赢”的核心价值观，激发团队成员对创投事业的热爱，培养团队成员勤勉尽职的专业操守。

张伟认为，企业发展，人才先行。江苏高投自组建以来，已连续6年公开选聘高素质专业人才，注重强化业务培训，围绕打造专家型投资团队，引导投资业务人员确立行业主攻方向，精准把握行业发展现状、趋势和行业生态，培养善于从行业研究中发掘投资机会、判断投资价值能力的人才。高度重视团队建设，重视发挥员工特长，取长补短，形成合力，并且不拘一格提拔重用人才，激发员工的进取精神。同时，张伟强调文化融合，用心培养公司内部“诚信、创新、和谐、共赢”的核心价值观，提升员工对于公司的认同感和归属感。

在张伟的带领下，江苏高投已经拥有由260多名投资人员组成的18支专业投资管理团队，是目前国内规模最大、行业分工最全的专业化投资人才队伍，由此奠定了江苏高投持续发展的基石。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



集团化运作，带领江苏高投乘风破浪

江苏高投成立至今，国内外宏观经济环境和创投发展环境都发生着深刻的变化，创投业发展也随着经济大势波涛起伏，机遇与挑战并存。

2005年，股权分置改革的推进为创投资本的退出铺平了道路。2006年，《创业投资企业管理暂行办法》的颁布，为创投业的发展奠定了稳固的政策基石。这些无疑为当时组建不久的江苏高投创造了难得的发展机遇。

但张伟清醒地认识到，由于创业投资政策环境的逐渐宽松，国外资本会蜂拥而入，国内也会有更多的资本和机构迅速加入创投行列，国际知名的创投机构将与本土创投机构短兵相接，竞争趋于白热化，江苏高投也将面临前所未有的竞争压力。

为此，他提出以创新思维和举措实现突破。具体而言：

一是基金募集及运作模式创新，由参与为主的“基金的基金”模式转为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

依据公司战略目标主导发起和管理运作创业投资基金，推进江苏高投在江苏省的创投业务布局；

二是运作机制创新，其重点是解决激励与约束相匹配的问题；

三是投资人及投资对象选择思路的创新，寻求有共同理念和目标、资源互补的投资人作为理想的合作伙伴，通过自身资本积累和政府的再投入，积极引导其他商业资本共同参与，扩张资本实力；

四是在投资对象选择上，要求投资团队必须把握“优秀的创业团队、快速成长的市场、前瞻性的技术和支撑企业发展的现金流”这四个要素。

张伟提出要实现跨越式发展，必须打造专业GP能力。关于如何打造提升GP能力，他认为从事创业投资需要具备懂行业、懂技术、懂企业管理、懂资本运作、懂财务法律这5个方面能力，而一个人同时具备这5种能力是很困难的，为了提高专业的深度，必须要发挥江苏高投的产业经验优势和人才优势，采用集团化运作，团队作战的方式，在复杂形势下加快前行。

这些发展战略和思路的提出，与张伟过去管理运作大型上市公司的经历密不可分，而这种战略亦是一般的创投机构没有能力实现的。

他要求每个项目组都要配备各种专业人员，进行集团军的打法，这无疑是本土创投机构的一种创新和特色。在团队合作中，他主张打德国足球，讲究严谨和配合，而不是靠个人能力的巴西足球打法。

他认为“水桶理论”能够很好地解释江苏高投集团化运作、团队作战形式。一个项目组要具备5种能力，即懂行业、懂技术、懂企业管理、懂资本运作、懂财务法律；而一个人要具备这5种能力是很困难的，必须各用所长，进行团队整合。项目组是一个个各用所长的水桶，各部门也是一个个各用所长的水桶，个人是块长板，每个部门也是块长板，这样整个集团就形成了最高的水桶。

正是在这些创新举措和科学领导下，江苏高投在刚成立不久，专业人才还需充实、实战经验还需要锻炼的情况下，实现了超常规的快速发展，取得了显著成绩，在国内VC/PE市场上确立了较为显著的竞争优势。

从成立到2006年的两年期间，江苏高投实现了本土创投业内“4个第

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一”：第一家在境外设立全资创业投资子公司；第一家和外资在境外合资组建创业投资基金；第一家在国内主导发起设立中外合资基金；第一家国有创投机构成功募集到私人资本。而仅2007年一年，江苏高投新组建了7支基金，投资了23个项目，实现3个项目上市，大大提升了发展速度，综合实力和品牌影响力得到了极大的增强。

2008年下半年至2009年4月份，由于受全球金融危机的冲击影响，众多机构选择了“观望”、“冬眠”。张伟冷静分析了所面临的内外部环境，提出要抓住宏观经济形势不明朗、国内创投惜投时机，积极实施“反经济周期投资”策略，加大基金组建和项目投资力度，为金融危机过后的新一轮发展打好基础。

2008年，江苏高投发起设立4支基金，覆盖江苏全省并且辐射全国的创投基金网络布局进一步完善。更值得一提的是，当年江苏高投成为了国家科技部创业投资引导基金支持的首批试点单位之一，并获得最高资金额度，品牌效应进一步彰显。

2009年5月份以后，随着国家实施了积极的财政政策和适度宽松的货币政策，并规模空前地出台了一揽子经济刺激计划，推动了宏观经济由减速向企稳回升方向发展，导致境外资本机构，境内券商、社保基金、银行以及许多国有、社会资本等重新大举进入创业投资领域，行业形势迅速经历了V形大逆转，被投资企业的期望值重新被迅速抬升，给项目投资和谈判工作带来难度。

新的情况下，张伟重新审视形势，适时调整了投资策略，提出要坚持价值投资底线，做到不盲目、不跟风、不追高，要有所取舍，看准的项目抓紧出手，要价高、风险大的项目要勇于舍弃；要求各投资管理团队进一步做好行业研究，牢固树立从行业看企业、选企业和深耕细作的理念，对找到的项目，要依托专业化投资管理能力和增值服务工作取得突破。

而随着2009年创业板的开启，在张伟一系列卓有成效的战略实施下，江苏高投也是喜事连连，捷报频传，表明中国本土创投的时代已经来临。

这一年，江苏高投的基金管理工作取得了重大进展，在韩国社保基金

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首次进入创业投资领域时，江苏高投成为其首位海外投资顾问，还成为了江苏省20亿元文化产业基金的受托管理机构。也正是在这一年，江苏高投获得了“中国最具竞争力创业投资机构”、“中国科技产业投资奖”等多项大奖。

2011年，是中国创投行业经受严峻考验的一年。一年来，后金融危机时代的阴霾未去，欧洲债务危机又袭，国际经济形势风云变幻，数量众多的创投机构在有限的项目案源上拼关系、拼价格，竞争惨烈，行业洗牌格局显现。复杂多变的宏观形势以及竞争异常激烈的行业生态，使创投行业募投管退各个环节都发生了深刻变化。

张伟认为这将促使社会资本逐步回归对创投行业的客观认识。从这一层面讲，创投行业降温将有助于促使行业回归理性，回归正常的价值取向。

在这一年，张伟强调坚持沿“行业、产业链、产业树”思路深耕细作，要求各投资团队在力求深刻理解行业生态的基础上，加大案源开拓力度；牢固树立价值投资理念，坚持做好专业细致的尽职调查和企业估值分析，进一步加强投资后管理，全面提升增值服务能力，以“共同创业者”心态，与企业建立起良好合作关系；加强退出管理，实现项目上市和并购并举。同时，张伟进一步强调行业研究的重要性，为公司赢得竞争主动权打牢基础。

为保持江苏高投可持续发展，张伟提出江苏高投必须在苦练内功的基础上，有所作为。具体可用“术”、“道”、“德”三个字来概括：

1.“术”——投资之术，把握好投资的方法技巧。

张伟认为做能力可及的事，投自己了解、熟悉的行业，是创业投资的基本原则，尽管投资风格不同、偏好各异，但其成功概率大小依然和行业、与经济发展周期息息相关。把投资的重点、区域和阶段选择，与自己团队的能力、特点结合起来，与国家和区域经济鼓励发展的产业、行业和企业结合起来，可以提高投资成功概率。

2.“道”——投资之道，在乎“合大势，做大事”。

创业投资是市场化竞争非常充分的行业，对创投机构的要求越来越高，对创投业务拓展和经济发展大势的结合度要求越来越高。张伟认为，创投机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

构应该做到看大势，做大事，必须要有科学的战略规划和清晰的市场定位，才能做出一流品牌，创造非凡业绩。因此张伟提出，要在做强创业投资的基础上，充分把握经济发展周期机遇，以股权投资的专业化延伸和金融资产管理的多元化拓展为核心，加速早期项目以及并购布局，完善创业投资的全产业链。

3.“德”——投资之德，谋求自律、回馈、多赢。

张伟认为，一个负责任，谋求可持续、长远发展的创投机构，必须要讲求“德”，也就是境界。发展到一定程度，必然要谋求品牌和社会影响，必须要加强行业自律，遵守业内通行规则。创投行业通过直接投资活动，推动资本向创新高地集聚，推动行业、企业间的资源整合，客观上回馈了经济社会，要进一步依托对投资和对产业的研究和理解，借助自身的专业化投资能力，积极参与到产学研对接、创新创业人才团队引进、科技创新、结构转型，以及支持新兴产业、文化产业发展等大量战略性规划和实践当中，积极履行社会责任，追求创业投资与社会的共赢多赢局面。在江苏高投投资的项目中，涉及产学研合作的中小企业超过200家。所投资的企业中有超过40%得到了省科技成果转化资金的支持，有35%的项目得到国家和省创新基金的支持。

学习创新，形成具有特色的投资之道

张伟坚持价值投资的理念，在创业投资的募、投、管、退4个投资操作环节形成了具有特色的投资理念和策略。

基金募集

张伟认为理性的资金与理性的投资同样重要。面对中小板、创业板开市以来的“全民PE热潮”，张伟在要求坚持价值投资理念的同时，要求基金募集工作应按照以下思路展开：

（1）紧密围绕江苏高投的战略发展规划，稳步推进基金募集工作，实现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在区域、行业和投资阶段上的合理布局，建立和完善阶段基金、区域基金、行业基金相结合的基金布局体系。目前江苏高投已建立了覆盖江苏全省并且实质性辐射全国的基金网络；连续两次申请获得了科技部引导基金参股，建立了专门投资早期项目的基金，积极承担起国有创投机构扶持科技创新创业的职责，同时建立了专门投资中后期项目的大型基金，实现阶段上的合理布局和衔接；关于行业基金布局，江苏高投在行业内较早便推进相关工作，目前针对六大新兴产业和文化产业，已有专门的行业基金发力投资。

（2）募集工作应面向“合格投资者”展开，所谓合格投资者，即对创业投资专业化运作模式有正确认识，认同价值投资理念，有一定风险识别能力和承受能力的机构和个人；在此基础上，凭借出色的业绩和专业能力，积极争取与主流机构者合作。

（3）创新基金募集工作思路，分行业、分阶段、分区域全面专业化推进。

投资策略

第一个标准是企业家。对于创业企业来说，创业团队尤其重要。张伟常常谈到企业家的五个维度：创新力、决策力、执行力、诚信度和社会责任感。他特别看重三条：一是诚信，江苏高科技投资集团很注意考察企业家的诚信记录，尽职调查时可能会向创业团队的同事、同学、生意伙伴了解过往诚信状况，甚至可能故意设题来考察企业家是否诚实守信；二是执著，也就是坚持，无论企业遇到多大困难，都要百折不挠，一往无前；第三条是激情，要有做大的决心和勇气，并且要形成团队核心，文化和谐、专业互补。

第二个标准是行业。行业容量足够大，发展空间大，就可以支撑业内企业快速发展，也有产生伟大公司的可能。按照海外创投公司的标准，一个具有高成长性的产业每年新增市场容量应有100亿人民币左右（主流行业）。市场容量大的行业产生新的投资机会的可能性更大，也更有利于创业投资的资本退出。考察行业的另一标准是看企业在行业中的地位。本土的创投公司都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在向职业化、专业化方向发展，挑选企业的一大思路就是产业链延伸，从行业看企业。

第三个标准是企业的商业模式。商业模式本身没有好差之分，但应有一个基本的评判标准，就是它不能太简单，不能被轻易复制。

关于投资策略，张伟主张投周期、投概率、投组合。

张伟十分喜欢“瞎子点灯”的故事。瞎子点灯，人家笑话他，说你看不见打灯岂不是白费蜡，瞎子讲我是给别人点灯的，这样别人就不会撞我了，更重要的是看得见的人还会主动帮我引路。江苏高投积极主动承担了很多社会责任，同时也收获了大量的经济成果。

关于投资流程和团队学习，由于公司管理是采用扁平加矩阵的方式，每个项目组当中配备的人员是多元化的，这样一个人学习的机会就大大增加。内部的培训和互动也是基于相互之间的协作关系，公司强调“竞合、协同、分担、分享”，既有竞争又有合作，又要协同，工作要分担，成果要分享，这种理念贯穿于整个公司整体运作当中。

投资后管理

张伟认为投资后管理是创业投资的重要环节，提供增值服务是江苏高投的核心竞争力之一，因为融资绝非促成企业成长的唯一途径，它们更需要钱之外的帮助，越来越多的企业会选择与其志同道合、能够为其带来增值服务的投资机构。江苏高投的增值服务主要体现在，利用在产业链、产业树的深厚积累，帮助企业整合产业链资源，实现跨越式发展。

比如常州亚玛顿，投资时企业处于初创期，产品还处于实验室中试阶段，不确定的商业模式是该项目的风险之一。虽然通过尚德的老化试验是作为当时确定投资的条件之一，但正式实施投资后，一直未能取得尚德公司明确的订单合同，仅是作为尚德公司备选供应商之一提供镀膜加工服务。一方面对尚德公司的依赖性过强，另一方面企业的销售又具有不确定性。因此，江苏高投在投资后利用一切人脉资源帮助其获得了明确的订单计划。在亚玛顿为尚德持续提供加工服务并获得较高利润的情况下，江苏高投通过对光伏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产业的深入了解，鼓励亚玛顿扩大生产规模，做大做强，并积极协助其争取到阿斯特、江苏林洋、东营光伏、美国INABATA等国内外大型光伏企业作为其客户，改变单一客户的局面，降低了对单一客户的过大依赖性，从而增加其抗风险能力，亚玛顿因此建立起了稳定的上下游关系。

同时，江苏高投集团还利用深厚的背景资源，帮助企业获得政府资金扶持。2006年年底在准备投资亚玛顿公司之际，江苏省科技厅为更好地鼓励企业自主创新，推动科技成果产业化，与创投机构进行对接和互动，对创投机构投资的企业配套成果转化基金，江苏高投及时将亚玛顿公司向江苏省科技厅推荐，公司提高光能转化效率的玻璃镀膜技术得到了江苏省科技厅组织专家的高度认可，顺利取得了450万元的配套资金。这为初创期的亚玛顿公司实现规模生产提供了宝贵的资金支持。2007年在亚玛顿公司计划扩大生产规模和产能，做强做大时，通过协调与政府各部门之间的关系，江苏高投帮助亚玛顿公司得到市政府全方位的支持：在地方开发区新建占地面积约160亩的厂房，并且由政府出资代建，企业分期付款；另外还获得由政府担保的5000万元银行贷款授信额度。

投资退出

张伟认为创业投资若要实现良性的可持续发展，退出是承上启下的关键环节。就退出本身而言，需根据宏观经济条件、企业自身特点等不断进行创新，主要观点如下：

其一，在投资时即考虑退出问题，这有助于更加谨慎、客观地看待投资项目，提高投资成功的概率。

其二，重视投资后管理和增值服务，创业投资机构与创业企业之间是一种合作性博弈，因为成长过程中的企业存在着诸多不成熟之处，需要投资机构以其专业知识和长期积累的资源、经验来帮助企业，而代理问题使投资机构必须以合适的方式参与企业的经营活动，确保企业按照符合与投资机构共同利益的方向发展。投资机构只有向企业输出了更多的增值服务，企业才能发展壮大，更具成长性，退出才能顺利实施，高额投资回报率才能得到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保障。

其三，认清影响投资的宏观和微观环境及趋势，根据自身的风险偏好，把握退出的主动性和恰当的退出时机。

张伟提出，应积极探索多元化的退出渠道，并购是其中重点，因为并非每个企业都具备上市条件，也并非每个企业在上市后可获得价值增长，通过并购可以帮助一些企业找到战略合作者，对它们的成长可能更为有利，而投资机构也能获得好的投资回报。从国际经验来看，成熟市场中股权投资退出的主要方式不是通过IPO，而是通过并购。他认为随着国内股权投资市场的日趋成熟，并购必将成为主要的退出渠道。

富有责任感，为创投事业不懈追求

强烈的责任感，也是张伟性格的鲜明特点。责任感是一个人对家庭、对企业乃至对社会应尽的责任和义务的认知态度。正因为有强烈的责任感，他在想问题、做事情时，都本着对企业、对整个创投行业负责任、勇于担当的精神。有了这种责任感，就始终富有梦想和追求，有做大事的动力和坚韧。

因为有责任感，在江苏高投的投资策略上，他始终注意从战略大局着眼，讲求高举高打，不囿于一城一池得失；始终着眼国家经济发展脉络，在服务国家和区域经济转型升级、产业结构调整和创新驱动战略中布建投资网络。

因为有责任感，在具体投资过程中，他坚持沿国家鼓励和行业以及产业链搜索项目实施投资，大力强化行业研究工作，将集团的投资力量重点往早期阶段企业倾斜，使集团投资于新兴产业领域的企业超过70%，投资于早期阶段的企业比例超过70%。

因为有责任感，他高度重视和各级政府的互动，积极承接政府基金管理、千人计划评审、各类产学研、科洽会对接等，他本人也兼任中国投资协会创投委联席会长、江苏省创投协会会长等社会职务，在谋求集团发展的同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时，积极为行业的健康发展付出努力。

因为有责任感，他领导的江苏高投成为江苏省政府实施创新驱动战略的一个有力、有效的抓手，成为了数量众多的中小企业期望牵手的有专业、有业绩、有强大增值服务能力的品牌投资机构，成为了创投业界受尊敬的值得合作的可靠型机构。

张伟时刻关注宏观经济大势和未来投资的趋势，致力于国家法规政策、各行业发展趋势特征等的分析。他认为，经过二十多年的发展，我国创业投资市场的政策法规日趋完善。同时随着中小企业板、创业板的相继推出，我国创业投资市场已初步建立起较为完善的创业投资政策法律体系。与此同时，行业竞争日趋激烈，风险逐渐积累，规范化管理和行业自律问题日益突出，行业发展对创投机构的专业性要求越来越高。

当前中国拥有广阔和无穷的内生需求，这些都预示着中国的创业投资行业将伴随实体经济的成长而逐步壮大，并迎来转型期。中国的创投行业一定可以在经济发展的大周期中找准周期共振的结合点，在把握历史机遇中快速成长，成为经济增长不可或缺的重要组成部分。

在所关注的细分领域中，张伟十分看好并重点关注的投资方向包括新能源、新材料、移动互联网、生物医药等领域，这几个行业也都是“十二五”规划重点扶持的几个行业。

在2011年5月份举行的第二届中国创业资本论坛上，张伟从整个中国创投行业未来发展之路的高度对行业发展的“职责”、“需求”、“作为”三个方面进行了梳理：

从职责方面看，张伟指出，中国的创投业应该充分发挥好自己三方面的能力：一是助推器的作用，促进企业迅速做大做强；二是做好资源整合；三是成为国家和区域大力提倡发展新兴产业，促进经济结构转型升级的有力、有效、有为的抓手，直接融入国家和区域的创新驱动布局。

从需求方面看，张伟谈到，创业投资在快速前行的同时也有很多问题需要解决：一是行业的规范化管理问题；二是政府对早期项目的政策导向问题；三是创投行业在白热化的竞争状况中的投资策略问题；四是行业自律问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题；五是行业到目前为止合格的投资人和合格的投资管理人不足的问题。他认为，总体来看，中国的创投业正处于发展的十字路口，这一市场呈现出非常繁荣的状况，但与此同时，行业格局也日益复杂和多元化。因此，一方面需要政府加强引导，另一方面，针对投资阶段的不均衡问题，需要多种杠杆调节，要采取让利和补偿相结合的手段充分发挥其作用。

从作为方面看，张伟表示，创投行业要把握经济发展脉动，在顺应经济发展的大潮中构建创业投资的新版图。要在行业上升过程中做精细化管理，从以前单个、简单的投资发展到周期性、概率性的投资，并把周期、概率、组合、理性这几方面整合起来，从原有的投资基础上升到另一个层次。

除了投资外，企业管理也是张伟擅长的领域，因此，他带领的江苏高投，惯于进行集团化运作、擅长集团军作战。从政府部门到企业，经过多年不同管理岗位的历练，张伟在企业管理方面积累了丰富的经验，对如何管理运作企业的管理团队，如何调兵遣将，谙熟于心，颇有“运筹帷幄，决胜千里”的将帅风范。目前，他还兼任中国火炬江苏创业导师、南大商学院研究生兼职导师，并获评2010中国MBA十大精英人物。

顺势而为，锲而不舍，张伟将他的聪明才智在创业投资这个新兴行业发挥得淋漓尽致。

对于当前的形势，张伟表示，现在正是江苏高投的高速发展时期，国家的新兴产业发展和扩大内需也带来了难得的投资机会，一定要把握这个难得机会。他每天的工作都安排得满满的，要将江苏高投的工作做得更好。

如今已是知名创投家的张伟，在谈到对人生的态度时，娓娓说道：“人生不过百年，但在滚滚红尘当中不能迷失自我，要尽可能活得精彩，就得有理想有抱负。还要积极主动融入社会，坦率地承认、接受自己的不足，既不狂妄自大，也不妄自菲薄；要根据自己能力，给自己做个适宜的目标，并尽全力去实现它，这样人生才不会虚度。”

面对机遇与挑战并存的创投行业发展格局，张伟认真审视了所积累的经验和教训，结合自身对未来行业发展的判断，明确提出把江苏高投打造成以股权投资专业化延伸、金融资产的多元化拓展为核心，拥有规模一流和专业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能力一流的团队，拥有雄厚资本实力的现代金融投资集团。

相信在他的带领下，江苏高投这个深具本土特色的创投集团能够创造更多的辉煌。随着公司的不断成长，江苏高投及张伟将为创业投资行业的持续健康发展贡献更多力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投中国

赵军

德同劳模　创投老兵



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





赵军，拥有美国休斯敦大学土木工程博士学位和耶鲁大学管理学院MBA学位，现任德同资本的主管合伙人，曾担任China Vest执行董事及中国首席代表，从2000年起负责China Vest在中国的投资业务。在此之前，他曾在欧美跨国海洋工程企业中从事项目管理和业务发展工作。

“文革”后的老三届大学生，学的专业从船舶设计到海洋工程再到土木工程，从事的却是金融行业最前沿的创业投资。自2005年夏天加盟德同资本并担任主管合伙人之后，赵军负责投资的项目主要包括：百泰传媒、旭阳焦化、东方标准、美腾能源、华丽环保、明阳风电、百年栗园、中文在线、步长制药、奥瑞安、臻美科技、科利化工、德勤海运、通路物流等。可谓项目璀璨，成绩斐然。

在中国创投界，他以坦率真诚的“北方”性格、废寝忘食的工作热情、出手稳健的投资风格闻名。他是怎么走上创业投资之路的，又是如何在创业投资行业披荆斩棘屡有收获的，对创业投资又有哪些独到的看法和感悟呢？



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

热爱学习，海外留学

赵军，出生于20世纪60年代的哈尔滨。

1979年，赵军参加高考，那时党的十一届三中全会已经闭幕半年多，中国进入了改革开放的新时期。当时是“文革”后恢复高考的第三年，赵军正是“老三届”的最后一届，从这一届起，高考考生的主体变为应届高中毕业生，1977年和1978年普遍年龄较大、已经结婚生子的考生成为历史。至今，赵军还能清楚地记得当年的高考日期，1979年7月7日至9日，这个高考时间从这年起一直延续下去直到2002年。赵军很庆幸，他不需要再上山下乡，可以踏踏实实的在学校里读书了。

那一年，赵军被哈尔滨工程大学录取，学的专业是船舶设计，对于为什么会选择这个专业，赵军表示说，一是响应当时中央“造大船、造好船”的号召；二是受当时社会背景重理轻文的影响，社会上有句俗语，叫“学好数理化，走遍天下都不怕”；三是赵军的父亲是哈军工海军系的，耳濡目染，赵军对海洋和船舶产生了浓厚的兴趣。

四年本科毕业后，赵军进入了上海交通大学读研究生，专业为海洋工程。赵军从冰天雪地的哈尔滨，来到了繁华的大上海，让他开阔了眼界，对外面的世界充满向往。1986年，研究生毕业后的赵军被分配到船舶研究所（上海708研究所），从事工程研究方面的工作。

影响赵军一生的一句话

在船舶研究所工作一年后，赵军“跳槽”到了美洲银行上海办事处，从事业务开拓的工作。这段工作经历，对赵军后来从事创业投资起了很大的作用。而当时他到美洲银行工作的原因却是非常的偶然：只是因为美洲银行首席代表一句话。首席代表对他说，“社会如同身体一样是一个有机体，虽然每个部分和器官都很重要，但是没有血液，哪里都运转不起来；而社会的血液就是资金，社会的心脏就是金融。有了金融和资本，社会才能持续的运

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转。”这句话在当时的中国还是很前瞻的，给了赵军很多思考，让赵军下定决心跳槽一试。

赵军虽然只在美洲银行工作了1年多就去美国读书了，但这段话在他心中种下了金融的种子，而这颗种子，在之后不断的发芽生长，成就了今天知名的创业投资家。正如一位哲人说过，影响一个人一生的，往往就是那么几句话，那么几步路。

多年后，已经是China Vest公司执行董事和中国首席代表，赵军还经常在一些场合说起这段话。当然，那时这句话还只是一粒种子，种子要发芽成长，需要合适的环境和土壤。事实上，在之后的很长时间里，赵军都没有从事金融行业，而是继续在工程领域求学打拼。赵军毕竟是工科背景，海洋工程和船舶设计专业出身的他，要在投资金融行业立足，还需要更多的沉淀和合适的机缘。机会总是给有准备的人。在赵军留学耶鲁大学的第二年，这个合适的机缘出现了。

耶鲁大学深造期间的两件大事

1989年，在导师的帮助和推荐下，赵军申请获得美国休斯敦大学的奖学金，出国深造，专业是土木工程并顺利拿到了博士学位。毕业后，他曾在美国工程公司McDermott及荷兰工程公司IMODCO工作，负责中国有关的项目。

1998年，由于公司同事建议他读一下MBA，赵军再次进入校园深造并且是全职读书。这次，他选择的是耶鲁大学。耶鲁大学是世界最著名的大学之一，攻读2年后，他拿到了耶鲁大学工商管理硕士（MBA）学位，为他的事业发展奠定了坚实的基础。在耶鲁大学期间，有两件事情对于赵军的职业选择起了决定性的影响。

第一件事情，是赵军在耶鲁俱乐部里，认识了China Vest主席兼创办人白德能（Robert Theleen）。白德能是来中国市场上最早的淘金者之一，1978年他就在一家美国银行驻香港的办事处工作。经过几年的投资顾问生涯，逐渐熟悉中国的商业环境之后，1983年白德能和他的妻子以及其他的伙伴共同创建了China Vest的第一支直接投资基金，专注于投资和中国相关的企业。这次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

见面对于赵军来讲，事实上是一次“潜在面试”，之后，这家公司成为了赵军在创业投资行业的第一个东家。

第二件事情，是在耶鲁的第二年，在与白德能会见的影响下，赵军选修了耶鲁大学开设的VC/PE课程。如果说，现在中国是“全民PE”，VC/PE的概念对于非专业人士都耳熟能详的话，1999年，VC/PE还是一个非常冷僻的词汇，甚至中国本土的金融行业专家，对这个词汇都缺乏足够的理解。这门课的老师不只是学院的教授们，耶鲁还请了很多金融业界领袖来给学生们上课，比如前任JP摩根的主席。至今，赵军还保留着这门课的课件。这门课程，让赵军从PE行业的门外汉变为了科班出身；从这门课程上，赵军学到了从保密协议到尽职调查到TERMSHEET到投资协议的投资流程，学到了如何评估一个企业的投资价值，学到了对赌、反稀释等纷繁复杂的投资条款，学到了可转债、权证、期权等最前沿的金融工具，学到了上市、并购等退出策略，学会了风险评估与风险管理，学会了对企业的增值服务……不久，赵军就有机会在中国市场这个大舞台来实践其在课堂中学到的投资知识了。

创投中国之1999

1999年，国内对创业投资还了解甚少，创投家去企业谈合作，每每要先和企业家从头介绍一下创业投资是怎么回事，而得到的反应通常是：哪有这种天上掉馅饼的好事儿，给我钱不用还，还只占少数股份，该不是骗子吧。在这样令人哭笑不得的境遇中，早期的外资VC寂寞而悠闲地坚持着寻找可供投资的项目，同时在普及着创业投资的理念和原则，包括创业者最好在项目中占据主要的股份，投入的资金必须在一段时间内花完，等等，这些是传统投资商很难想象的投资原则。

在纳斯达克股市1997年到1999年互联网泡沫的带动下，中国的互联网行业也得到创业投资的青睐。1999年2月，才树立起大旗不久的新浪网宣布获得了包括高盛在内的海外创业投资2500万美元，这在当时是国内网络公司获得的最大一笔投资，为此它也拉开了20世纪末中国互联网服务企业进军海外资本市场的序幕。1999年7月14日，中华网在纳斯达克独立上市成功，首次公募

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9600万美元，开创中国网络股概念。之后，互联网成为创业者和创业投资机构的关注焦点。1999年下半年开始，大批海归揣着百万、千万资金的创投资金创立了一大批网络公司。

1999年，新浪、亚信、首都在线263、21CN等推出免费邮箱服务，毕业4年的丁磊拿出50万创办网易，邵亦波创办易趣，沈南鹏创办携程，陈一舟创办Chinaren，张永青创办e国，唐越创办e龙，腾讯正式提供互联网的即时通讯服务，当当网上书店成立，阿里巴巴在杭州开张……海龟土鳖混杂其中，一路朝着纳斯达克的朝圣之路狂奔。

这一年，赵军从美国学成归国，深受大环境的影响并受China Vest创始人的邀请于2000年正式加入China Vest，担任中国首席代表，负责公司在中国的投资业务，开始了他的创投事业职业生涯。

加入China Vest，投身创投事业

China Vest是最早进入中国市场的外资VC之一。虽然从他的名字来看很像纯粹的中国公司，但它却是一家地地道道的美国企业，当时这样的纯外资VC机构还是很少见的。

1996年，China Vest还被美国华尔街日报评为“第一个专注于中国的创业投资基金”。China Vest投资案例包括鑫达实业（位于广东东莞，1997年在纳斯达克上市，是中国最早登陆纳斯达克的企业）、亚信（中国通信及互联网基础建设的先驱，由田溯宁、丁健等创办）、维京（亚洲）、德记洋行等。

在赵军加入China Vest前，China Vest的首任中国首席代表是冯波，其后，冯波离职后创办了投资基金联创策源。

技术第一还是以人为本

加入China Vest后，赵军投资的第一家公司是凯门通信，是和IntelVC和新加坡Vertex投资公司一起联合投资的。这笔投资最终以失败告终，投入的300万美元亏损掉大部分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凯门通信技术有限公司（New Tone Communications Corp.），是一家专注于增值业务系统和解决方案的企业，由3个中国留学生创办。3个留学生20世纪80年代初去了美国深造，随后在朗讯等许多著名的公司里专门研究过通信软件。1999年，他们回到中国，基于坚信中国通信市场的潜力，创办了凯门通信，主要是立足于国内现有的电信设备，给电信运营商们提供可以赚到更多钱的增值服务软件。只用了一年，凯门通信的产品在国内就达到了200万美元的销售额。在公司创办了一年之后，China Vest向他们抛出了第一枚橄榄枝，一笔300万美元的创投资金。

凯门通信和之前China Vest投资的亚信公司很相似，当时，China Vest为亚信提供了第一轮700万美元的创业投资。赵军曾分析过这两个公司，“他们都选择了中国最有潜力的通信产业为主攻方向，都在最接近市场需求的环节找到了突破口，都在最短的时间内打开了市场渠道。这种策略恰好符合我们的投资理念。”

但正是这样一个身处朝阳行业、企业技术力量强大的公司，最终却没有在中国市场取得成功。在China Vest投资凯门通信两年后，企业技术人员和市场销售团队出现了比较大的矛盾，双方不能建立很好的沟通及配合，彼此推卸责任，导致产品进入市场过慢，结果被瞬息万变的市场所湮没。

在这个投资案例中，赵军总结了很多关于创业投资深刻的经验和教训，概括起来主要有下列几个方面：

第一，投资中人的因素是第一位的。

团队的能力和相互协作会直接影响产品的技术研发和市场推广，但看市场是有标准的，对人做判断没有一个公认的可参考的标准，很难把握。创业过程中情商比智商更重要，团队能力比技术先进性更重要。

第二，在中国，靠近市场的企业是最容易成功的，而不是高科技。

在美国评估一个企业主要看技术水平，而在中国看一个企业除了技术水平，更要看市场能力。这是因为美国的商品生产历史很长，已经形成了完善的配套产业链条，市场发育也比较成熟，各个市场之间的衔接非常协调。而在市场经济发展的三个环节：技术、产品、市场中，中国的成功企业往往是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从离市场最近的地方寻求突破口，从而发展出很多适应市场需求的产品和技术，而这一点在中国恰恰最为重要。

赵军表示，在硅谷很多技术型创业企业取得了成功，但是，在中国这样的例子却很少，这其中除了中国缺少原创性技术以外，市场环境的不成熟是一个重要因素。在任何一项技术到产业之间都存在一个链条：在美国尤其是在硅谷，把技术有效转换成产品的管道以及把产品推向市场的通道都已经铺设完毕，一项新的技术很快就可以进入市场赚取利润了，因此硅谷成功地造就出了很多技术型企业。但是在中国，这样的“技术——产品——市场”链条还远未建立起来，从而延缓了技术进入市场的速度，而技术尤其是高新技术更新的速度是很快的，如果一项技术不能够快速进入市场的话，就会大大贬值，并被迅速变化的市场抛弃。对于技术型公司，一定要把握好技术转化为产品后进入市场的时间。

在赵军2009年下半年对华丽环保的投资中，赵军就是主要看中了这家公司的市场能力，“这家公司除了技术做得好，渠道能力也非常强，其自主研发的生物塑料产品目前已销往全球30多个国家和地区，年收入上亿元。”赵军说。投资华丽环保的成功，就得益于对过往投资案例经验和教训的总结。

第三，直接将美国模式复制到中国是行不通的。

尽管在美国待了10多年，赵军对于直接把美国的创业投资理念和投资模式复制到中国来很不以为然。中国和美国的国情不同是赵军做出这种判断的根本理由。赵军认为，做投资，需要依靠投资者对本地经济发展的判断，对本地商业环境的理解以及和企业家之间的关系。在中国做投资，可以借鉴国外的经验，但是必须走自己的路，必须靠自己的双脚在中国探索出一条属于自己的路；而不能把别的地方的经验照搬过来。这里面的差距可能比自己去探索的难度还要大。

其实，刚刚回到中国的赵军也不时以美国模式为标准，但是身处创业投资这样一个学习性特别强的行业，赵军还是逐渐意识到必须从中国的实际出发。他曾坦言，这其中很大的原因也是源于向中国创业者学习的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资中的“阴”与“阳”

中国最古老的哲学“易经”阐述了世间万物阴阳和谐才是生存发展之根本。在投资过程中，赵军认为企业方与投资方就组成了一对好似阴阳的矛盾，企业家为阳，朝气蓬勃，主动进取，目的性强；投资方为阴，顾虑重重，多方考虑，谨慎判断。

从这一点上看，企业家和投资方很像在谈恋爱的一对，企业方像男方，投资方像女方。企业方主导，投资方则面临的难题是决策前的主动性和决策后的被动性。所以赵军常常在讲课培训中要求学员学会用女性的心志去考察企业，婚前睁大眼睛心存疑虑，多方考察，小心决策，婚后半闭眼睛，抓大放小，学会在非原则问题上让步。

投资要符合本地经济发展的自然步骤

在投资实践过程中，赵军还有一个最大的感触，就是投资必须按照经济发展的自然步骤一步一步地往前走，太超前了会成先烈，落后了会成抬轿子的。

以服务行业的投资为例，20世纪90年代之前，中国作为一个拥有庞大廉价劳动力的国家，中国的消费市场并不发达。那时候中国对于投资者的价值在很大程度上仅仅是被当做一个降低成本的生产基地，最终往往把产品销至海外。然而，到了20世纪90年代初期，情况发生了转变：随着中国内地GDP增长加速，中国高层次的消费市场开始启动。随着生活水平的提高，中国人对于高质量的服务需求日益显现，而当时的中国又没有什么真正好的服务业。

于是，赵军认为这时候创业投资的投资理念应从“中国是生产基地”变为“中国是消费者”。对这个理念转变的最好诠释，是China Vest投资的“星期五餐厅”。星期五餐厅是一家发源于美国的国际著名休闲餐饮品牌，China Vest将它带到了中国，并设定了10年的投资期。星期五餐厅在北京的开业是轰动一时的大事，《美国新闻周刊》这样描述星期五餐厅开业的盛况：“不到一周警察已经不得不在星期五餐厅周围设路障，以便管理那些深夜的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单身汉部落。在主要的城市，数百家模仿的餐厅纷纷开业，一个新的工业诞生了！”

星期五餐厅的成功，是投资理念的成功。China Vest成功的抓住了中国从“生产基地”到“消费市场”转变的发展机遇，敏锐地发现了这个有价值的投资标的，谱写了一个经典的投资案例。

在对中国服务行业企业的投资中，赵军对品牌的创建非常重视。他认为，品牌的优势在于高的附加值和高的行业壁垒，这对创业投资来说，或对任何一项投资来说，都是所追求的理想结果。

对于“品牌”的重要性，赵军解释说：“现在中国在美国上市的概念股为什么表现都不太好？一个原因就是这些中国股在美国缺乏品牌效应。要知道美国人对中国的了解远不如中国人对美国的了解，你现在到美国拉一个美国人问他中国的10大城市，能说上来的人屈指可数。设想一个中国企业，没有一个境外品牌或者自己的品牌，在美国市场上就很难达到预想的效果。”

对于品牌，赵军还有一个风趣的比喻：品牌是很娇贵的，就好像是你的女朋友。花了时间、金钱和感情才培养起来，一不小心还会跑掉，跑了不说，背后还要说几句你的坏话。这也就是品牌的负面效应，一个品牌得来不易，爱护非常重要。

抓住中国的物流机会

虽然创业投资大都是从高科技领域开始的，但传统行业也有很多投资机会。社会发展的每一个阶段都有不同的主流产业，而创业投资家赚钱正是靠他们超前的眼光去不断发现代表着时代特征和经济发展趋势的那些企业。而赵军，就是在投资实践中，不断锻炼自己“刁钻的眼光”，利用自己“刁钻的眼光”去发现和培育机会。

在对中国制造业的投资过程中，赵军发现，单纯依靠利用廉价的劳动力，中国的制造业很难建立起持久的竞争力；而且廉价劳动力所节约下来的成本在相当程度上还会被产品越来越高的物流配送成本抵消掉。赵军认为，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从20世纪80年代末90年代初开始，物流瓶颈已经成为阻碍中国制造行业进一步提升水平的重要因素。

2001年年末，China Vest对熙可储运投资了300万美元。300万美元是China Vest的投资下限。但是，鉴于熙可的规模，China Vest获得了熙可的控股权。同时，双方签订的投资协议中有“业绩期权”——公司业绩达到一定数量，管理层就可以获得期权；期权如果实现，投资方的股份就会小于50%失去控股权，除非继续进行第二轮投资。以这样的股权安排形式进行投资，一方面使得投资方可以遵从其投资纪律，并在投资中获得合理的估值，另一方面被投资公司熙可储运可以通过更好的业绩表现，重新获得企业的控股权。正是这种富有创意的安排让投资得以顺利进行。2007年，熙可被美国五大物流公司之一的万络环球以6000万美元的价格收购。

错过“百度”的遗憾

对于在China Vest这段经历，赵军最为遗憾的是，错过了对于“百度”的投资。当时，赵军接触了百度之后，认定这将是中国可以和Google媲美的企业，数次向美国总部提交投资报告，但美国总部似乎并不青睐中国本土的互联网企业，错失了投资良机。2005年8月5日，百度成功登陆美国纳斯达克。

China Vest后来在中国基本退出了直接投资领域，只保留了顾问业务。对于China Vest未能延续过往的辉煌的投资业绩，有两个主要原因，一个是错失了互联网投资机会，一个是其没有真正在中国这块土地上建立一个完整的团队，实现本土化的投资决策，长期以来，其中国办公室大概只有三四个人，而最终投资决策还得由美国总部做出。尽管如此，作为最早联结美国资金和中国企业家的桥梁之一，China Vest做了卓有成效的工作。

赵军作为China Vest的干将，在那段风起云涌的岁月中，磨炼出了宝贵的创投经验，也积累了丰富的政府和行业人脉资源。China Vest风华已逝，赵军需要一个新的舞台了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

加盟德同资本，开辟创投新事业

2005年夏天，赵军正式加盟德同资本并担任主管合伙人。

德同资本成立于2005年初，是一家专注于投资中国企业的创业投资基金，针对消费、科技、传统行业和清洁能源领域里的不同阶段进行投资，着重搜寻有巨大市场机遇、优秀管理团队和清晰运营模式的高成长公司。德同资本目前管理着5亿美元和20亿元人民币的多支基金，并与8个省市地方政府以及美国沃尔玛创始人沃顿家族的投资实体Madrone Capital有着紧密联系。

在德同，赵军主导投资了百泰传媒、旭阳焦化、东方标准、美腾能源、华丽环保、明阳风电、百年栗园、中文在线、步长制药、奥瑞安、臻美科技、科利化工、德勤海运、通路物流等，都是圈内灼人眼球的项目。

赵军加盟德同有两个背景：

一是离开China Vest后的自然发展。China Vest在中国基本退出了直接投资领域，只保留了顾问业务，赵军需要一个新的更适合自己发展的平台。

二是邵俊、田立新从当年的龙科创投出来，成立了德同资本，邀请他加入这个共同创业的平台。

赵军和邵俊、田立新有着相似的背景：邵俊拥有美国南加州大学马歇尔商学院的MBA及美国夏威夷大学金融学士学位；田立新的双硕士学位分别是美国沃顿商学院工程管理学硕士以及美国布莱得雷大学工程硕士。

而且，他们还都是较早回国的一批海归，邵俊最早，1993年回国，田立新1998年，赵军2000年。而且，他们回国后的经历都差不多，赵军在China Vest，邵俊、田立新在龙科创投，要知道在那个时候，创投业是一个很小的圈子，大家都很熟。邵俊和田立新因为投资了无锡尚德（2005年第一家在纽约证券交易所上市的中国内地民营企业）而在业界声名鹊起。而他们从龙科创投出来创办德同的时候，也想邀赵军这位有着丰富投资经验和强大社会资源的“创投老兵”“入伙”，相似的人生履历减少了很多沟通的成本，结果就是，赵军“入伙”，成为德同资本的主管合伙人，德同以德聚友，精诚合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作，直到今天。

赵军是德同资本出名的劳模，对待工作有使不完的热情，充分体现了对创业投资这份职业的热爱。他在长期投资生涯中总结的投资理念，也颇耐人寻味。

投资趋势两准则：跟着钱走和拉着企业家的手

赵军认为判断投资趋势有两个准则：第一，跟着钱走；第二，拉着企业家的手，从企业家身上学，从他们身上看哪一个行业今后有发展。他在一次演讲中对这个理念和思路进行了详细的介绍。

判断投资趋势的第一个准则就是跟着钱走。

怎么叫跟着钱走呢？不管哪一个行业，新经济也好，旧经济也好，赢利模式通常有三个基本要素：第一个就是市场需求。要有人会来买你的产品，有客户；第二个就是客户口袋里要有钱，有能力付钱买这个产品和服务；第三个就是你能持久地赚钱，而不会是赚了一笔钱就跑掉。其中，最重要的、也是通常最容易被忽略的是第二个要素，就是你的客户必须口袋里有钱。因为假如你的客户口袋里有大把的钱，你去赚他的钱，要比去赚那些到小菜市场买菜的家庭妇女的钱容易得多。

如果是比较新的行业，也许连基本的统计数据都没有，创业投资家又要怎么看呢？这正是创业投资家在判断投资趋势当中的第二个准则：拉着企业家的手。

其实，不管在中国还是在美国，任何新兴的行业对于投资家和企业家来说都是一种很大的挑战，都是在黑暗中摸索。总体来说，企业家们（不是指单个企业家，而是指企业家这个整体）应该说比创业投资家掌握了更多的第一手资料，对市场的嗅觉也是最敏感的。企业家往往有非常敏锐的嗅觉，特别是成功的企业家，他们有真知灼见、远见卓识。跟着企业家走，往往能找到真正的成功的投资方向。

赵军曾握过很多企业家的手，总结下来，他觉得企业家有两类：一类是纯技术型的；另一类是市场开拓型的。中国有世界一流的技术，但这样的企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业在中国确实还是不多，特别是那种达到了应用水准的高新技术。而靠近市场的企业更有前途，原因很简单，中国是一个巨大的市场。在这种情况下，建立并占据有效的市场渠道是一个企业支撑的关键。

赵军谈做投资的八个基本功——以女性心态做投资

在总结自己多年的投资经验和教训后，赵军总结出做投资需要的八个基本功，一句话概括，就是要以女性心态做投资：多方考察和谨慎判断。这是赵军在创业投资行业打拼多年后的感悟，真是字字珠玑。



一是对未来爆发行业的准确预期和判断。

赵军在读MBA实习时学会了做行业研究，公司要求做行业动态排名。所谓的动态排名就是预测六个月、一年后的排名。这个高难度的工作，让赵军养成每天看报告，做行业研究的好习惯，目的是能准确判断出领头羊企业。

二是学会找项目。

找项目的方法有很多，例如：朋友引荐、政府招商引资、上网查询资料。赵军还有一个好办法：访问多家企业，询问谁是同行中的龙头，如果三家企业说出相同答案，那这个答案就十分准确了。

三是学会与企业家打交道。

企业方与投资方构成了“易经”的阳和阴，企业家属阳，具有阳性特点：主动直接，目的性强；投资方属阴，如女性在决策前多疑，要做到多方面的了解和调查，在决策前主动，在决策后被动。因此，双方都要学会站在彼此互换的位置去思考和理解。

四是要学会用业绩指标。

赵军风趣的拿自己与太太的恋爱作比喻，说当时太太提出两个要求，一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要考过托福，二拿到美国学校的奖学金，否则不会嫁给他。通过艰苦努力，这两点他后来都做到了，他们终于修成正果结婚。赵军认为，做投资也一样，要跟企业谈诸如价钱等重要条款；企业自夸，投资人要给它设定目标，比如定期交流、每月查看企业报表。

五是一定要全面调查，集体决策。

赵军又形象的拿男孩向女孩求婚作比喻。一个男孩向女孩求婚，女孩没有考虑好，心里没底，她可以说："我的父母同意后，我们才能结婚。"他们也可以先订婚，更深入了解后再结婚。投资方对项目拿不定主意时，也可以对企业说："投委会批准后，我们才能投资。"即使投资后，也可以对企业做进一步财务、法律、商业等调查。可谓异曲同工之妙。

六是学会沟通的技巧，讲故事。

讲故事是指沟通表达能力，这点很重要。比方一个女孩很喜欢她的男友，但是女方父母不满意男孩，一直不同意两人的婚事，女孩最后气急败坏地说："再不同意，我和他私奔。"这样做，无疑死路一条，女孩不如罗列出男友的诸多优点，说给父母听，规劝父母给男孩一个机会，证明他足以托付终身，反而会峰回路转。由此可见，沟通能力有多重要，哪里好或者好在哪里需要讲出来。如果投资委员会对一个好项目视而不见，这个时候项目负责人就需要学会内部沟通，讲出项目哪里好，不能刻板地讲："这个项目这么好，你不投是傻瓜。"

七是加强后续管理。

投资后，每项举措、每个决定都要文件留档，以便对企业后续管理。像老婆管老公一样去管理企业。比如，有些女士每天查岗，投资方也应该经常去企业转转，看看企业在做什么；男人有钱会变坏，老婆卡紧老公的钱，投资方对企业也应该加强后续的沟通、管理工作。严格管理不是管死，管死的企业一定是失败的企业，就像放风筝，风筝随着风向任意飞，但风筝线一直把握在主人手中是一个道理。

八是退出是金。

投资只是游戏的开始，高回报的退出才是目的。要做一个合格的投资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人，需要若干个退出。没有几个明星项目退出，基金很难持续。

几段津津乐道的投资故事

投资得意之作——明阳风电

说起赵军加盟德同资本之后的得意之作，毫无疑问是对明阳风电的投资。

明阳风电成立于2006年6月，总部位于广东中山，是中国目前最大的非国有控股风电设备制造商，致力于兆瓦（MW）级风力发电机的设计、制造、销售及服务。公司在中山、吉林、天津、南通四地设有生产基地，并在丹麦建立了明阳风电欧洲研发中心。

2010年10月1日，明阳风电正式登陆纽交所，成为中国首家在美国主板市场上市的风电整机制造企业。明阳风电IPO共计发行2500万股ADS，发行价14美元，募集资金3.5亿美元，创下2010年中国公司赴美IPO募集资金之最。

在中国从事创业投资的10年间，赵军看到了风电在中国的急速发展和巨大的潜在市场规模，看到了中国风电市场的机会。

从市场规模上讲，中国的风能资源储量是印度的30倍，是德国的5倍。但是到2007年年底，中国的风机装机量仅为德国的1/4，风能占中国总发电量的比重不到0.04%，所以风能行业应该说处在刚开始的一个市场初始爆发阶段，有很大的发展潜力。同时，赵军认为，风电行业最大的优点是技术成熟、成本低，已经很接近传统能源的发电成本。

当然，赵军也看到风电行业存在不少问题，这几个问题，牵动着风电投资者的神经，丝毫的变化都可能影响投资结果。

问题一是中国风电产业链不完善。中国的零部件生产基本上是杂乱无序的，缺乏核心技术。

问题二是风机总机的质量问题隐患很严重，很多中国的风机装完后成了一个摆设，像雕塑一样，动都不动。这不但是成本的浪费，还是风力资源

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的浪费。风力发电装备实际上作为一个大型装备，一个产品从样品到产品的成熟，再从小批量生产到大批量生产，到封厂验证这个过程是非常长的，有很多的挑战。在很多的恶劣条件下，风、沙、雨、晒环境下要保持正常的运作，对技术和生产工艺的要求是非常高的。

问题三是中国的风电行业很缺乏核心技术的研发，大部分厂家还都是靠一些技术转让在从事生产。

为了投资风电行业，赵军当时还对风电的产业链进行了详细的分析，结果是风电行业的上游是风能设备零部件，毛利率当时在20%～30%左右；中游是整机集成商，毛利率在10%上下；下游是风场，各大巨头已经完成跑马圈地，其中龙源电力是行业老大；而电力公司早已是五大国企垄断的格局。所以，要在风电行业进行投资，只能投资上游风能设备零部件和中游整机集成厂商。而风能设备零部件中，叶片产值的比重最高，占到风能设备零部件行业的22%，当时叶片生产最大的公司之一是位于河北保定的中航惠腾。

于是在投资明阳风电之前的2008年1月，赵军经过亲自考察、谈判，联合普凯、上海华盈，投资了中航惠腾风机叶片公司。

然而，任何行业都是动态的，随着整机行业整合，整机的毛利率变高，而风机零部件领域由于过渡跟风投资，利润率不断变低。这时，赵军关注的目光转向整机行业，这时明阳风电作为获得国家发改委发放风电特许经营牌照的6家风电公司中唯一的一家民营企业进入了他的视线。而且，赵军提出了在风电行业投资主要看企业的三个方面，第一个是自主创新能力如何，第二个是它的产品可靠性如何，第三个是它的产业链控制的能力强不强。

“机会总是留给有准备的人”，2008年金融危机后，恰好明阳风电的股东之一，一家美国上市公司面临破产，急于变现。赵军马上进行接触谈判，最后以很低的成本买到了明阳风电的股权，在2009年完成交易。

投资华丽环保时一段不和谐的风波

赵军对清洁能源行业一直情有独钟，他认为可持续发展的清洁技术和低

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

碳经济，可能在未来10~50年内成为国家之间竞争的主战场。

2009年11月，德同资本向华丽环保成功注资1350万美元，这是德同资本在武汉的第一笔投资，是华丽环保的第二轮融资，第一轮融资来自香港长江流域创业基金。

武汉华丽环保科技有限公司是国内生物降解材料行业的龙头企业，独特的淀粉改性和塑化技术具有领先水平，获得欧盟、日本和中国的相关产品认证，产品已销往欧美、东南亚等约28个国家和地区，在中国各地也得到了推广和使用，年产能4万吨，是中国领先的淀粉基生物塑料企业。

对于投资华丽环保，赵军是这么评价的，“华丽环保是行业领头羊，技术实力雄厚，更重要的是公司的市场应变能力，并且国内发展降解塑料行业的紧迫性较国外更强烈，国内市场前景十分广阔。这就是德同大笔投入的原因所在。我们将长期关注华丽环保这样的清洁技术企业。”

而德同能在众多的意向投资方中胜出，不是因为估值最高，而是华丽环保看中了德同资金背后的资源。德同资本与美国沃尔玛创始人沃顿家族的投资实体Madrone Capital有着紧密联系，公司看中的正是公司产品进入沃尔玛超市的预期以及德同帮助自己在市场开拓方面的优势，以及赵军在企业管理和国际市场营销方面的经验。

赵军在领衔投资华丽环保时，有过一段不和谐的风波，华丽环保的创始人张先炳信念执著、热爱工作、勇于创新，但是个性强势。张总的急脾气，一度引起了德同的反感，赵军找到华丽的首轮投资人长江基金的总经理赵聪，问道：“老张这么强势的个性，你们五六年的合作是怎么进行的？”赵聪说：“我们之间也有过争吵。但是老张却从来没有因为私人的事情发过火，从来没有因为个人的事情骂过人，他发火完全都是因为工作。你们如果仅仅是因为老张的脾气不好而不投资的话，一定会遗憾的。华丽环保初期就是在老张的骂声中成长的。从没有一位员工因为挨骂埋怨过老张，相反他们做得更好。”听了赵聪的解释，赵军理解了老张，为这次投资开启了最后的绿灯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

携手慈善带来的投资机会

2010年10月，赵军领衔德同资本投资步长制药，投资额2000万美元。

步长集团成立于1993年，是一家集医药研究、生产、销售和诊疗服务、教育为一体的国内知名高科技健康产业集团，拥有员工万余人。经过16年发展，步长集团拥有十个事业部、两家医药研究院、十家药厂、一所大学、两家医院，销售网络交叉覆盖全国1.5万个医院和13万零售药店。2010年，《医药经济报》发布2009年中国制药工业百强，步长集团荣登中国百强榜前10位，位居榜单第9位。

德同入股步长医药的历程并不简单。从2010年秋天开始，先后十几家私募股权基金的人马进入陕西咸阳，来与步长制药这家陕西大型民营药企洽谈投资事宜，包括摩根士丹利、凯雷、高盛、黑石等数十家境内外知名机构参与，“大家都觉得好呀，都在往里冲，觉得可以投的大型药企就那么几家了，而且这可能是步长药业A股上市前的最后一轮私募。”一位机构投资者内部人士表示。在步长集团被PE、投行“抢亲”的局面下，赵军为什么能占领先机，成功入股？

其实赵军与步长集团总裁赵涛相识已经十余年了，两兄弟总想一起做点有意义的事，但投资的事情要从之前的一段“慈善渊源”说起。2010年2月2日晚，“2010首届中国社工年会”现场，步长集团总裁赵涛宣告步长集团在未来十年，将为“共铸中国心基金计划”投入1亿元，用于为西部贫困家庭的先天性心脏病患儿开展救助工作。之前的2009年6月，步长就联合几家单位发起了“‘共铸中国心’西部地区心脑血管疾病健康关爱计划”，共组织约1500人次首都医务工作者赴西部宁夏固原市义诊。而这几家单位中，就包括德同资本。

德同资本和步长集团的这次慈善合作，缘起赵军的一段游历。几年之前，赵军在旅行时去了西部，旅行途中他见识了西部地区的壮美风光，也见识到了西部的贫穷落后。在东北黑土地上长大的赵军，对西部的贫穷有了很深的感触，当时就想着能为改变西部的贫穷面貌做些什么事情，在繁忙的投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资生涯中，这段情感一直萦系在心。2009年，步长制药发起“共铸中国心”计划，正与赵军长期以来的考虑不谋而合，赵军带领德同资本积极参与，不但为“共铸中国心”项目捐款50万元，还作为联合发起人做了很多工作。关于这次携手步长做慈善，赵军表示说，“‘共铸中国心’定位准确，发挥了步长优势，达到的效果比一般的捐款要强得多，‘救人一命，胜造七级浮屠’，我们企业也愿意为社会做些贡献。”这次与步长在慈善领域的合作，成为他们之后更长合作的起点。

为什么会投资步长制药？赵军表示一方面是看中了步长制药的研发实力。步长药业目前的三大拳头产品分别是步长脑心通胶囊、丹红注射液和稳心颗粒，丹红注射液跻身心脑血管中成药市场占有率十强品牌，而步长脑心通在中国心脑血管中成药市场占有率中排名第二。除了这三大产品，步长集团还拥有百余项与中成药科技相关的专利，多项处于研发阶段的新药产品储备。同时，步长制药还准备进行一系列的品牌并购实现外延式扩张。另一方面是看中了步长制药的营销能力。步长的产品定位心脑血管类中成药和中药注射液，这样的产品定位从临床上来看，能够对普遍使用的西药形成比较重要的补充，在二线城市和农村医疗领域市场更大，而步长集团的一大核心产品脑心通是非处方药，这意味着其销售网络和水平往往起到了决定性的地位。而销售正是步长的强项，步长药业的产品营销从二线城市、县级市甚至农村市场开始做，在市场推广过程中采用社区宣传和口碑营销的策略，辅助常规药品销售渠道的经营，有一支超过5000人的营销团队。

除了步长的研发实力和营销能力，赵军对医药整体板块都很看好。在医改新政、公立医院改革试点、基本药物目录等政策促进下，医药行业成为赵军的重点关注领域。在投资步长制药之前，德同资本在医药板块已经开始布局。2010年3月4日，德同资本与重庆市科技创业投资引导基金组建的重庆德同基金注资重庆博腾精细化工股份有限公司1000万美元。博腾精细化工成立于2005年7月，总部位于重庆，在欧洲、美国、中国香港设有子公司，是一家按照国际标准为跨国制药公司和生物技术公司提供医药定制研发生产服务的国家级高新技术企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看好绿色产业投资百年栗园

2011年4月，赵军领衔德同资本投资北京百年栗园生态农业有限公司（简称百年栗园），投资额6688万元，赵军入驻百年栗园董事会。

百年栗园主要通过商超和团购模式供应有机农产品，目前在北京和上海与包括家乐福和沃尔玛在内的大型超市连锁企业建立了长期稳定的合作关系，并在全国各主要城市建立了经销体系，拥有完善全面的销售渠道。百年栗园作为密云县生态农业的龙头企业，建有占地约6000亩山林的“柴鸡散养培训示范基地”，建立起一套规范化，规模化，符合环保和可持续发展要求的柴鸡散养技术规格，被农科院列为北京市有机养殖示范基地。目前百年栗园散养柴鸡蛋，柴鸡等有机农产品遍布北京市200余家大中型超市，“百年栗园”也已成为深受北京市民欢迎的高档有机食品品牌。

之前的2010年5月，天图创投已完成对百年栗园的第一轮投资，投资额3000万元人民币。自天图创投注资后，百年栗园在一年时间内实现了爆发性的增长，为了支持公司的下一步发展战略，百年栗园决定进行第二轮融资，而选择德同资本的原因，在于德同的有机农业投资经验。2008年8月，德同资本曾投资江西金源农业。赵军对此次合作非常重视，亲自进行实地考察，并和公司在发展理念上达成了一致。

说起百年栗园的投资，赵军有很多的感慨，从投资大方向来说，有机农业是绿色健康产业，随着国内食品安全问题的越来越突出和人们对高品质生活的追求，有机农业的发展前景不可限量，是真正的朝阳产业。至于为什么要在众多的有机农业公司里选择百年栗园，赵军自有他的判断标准。

一是百年栗园的全产业链商业定位。

全产业链，一方面可以保证产品的安全和供给的稳定，另一方面通过自己控制上下游，提高了盈利能力和盈利水平。百年栗园的产业链包括五个环节。第一个环节是1万7千亩有机玉米的种植。密云县政府明文禁止在水库上游的土地里使用化肥和农药，防止雨水将污染物质冲刷到水库中。这是一种行政命令和法律的手段，百年栗园创办之后，把地承包下来，通过经济效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

益，调动周边农民去种植有机玉米，获得更好的环保效果。第二个环节是饲料加工。百年栗园投资建设了一个年产7万吨的饲料加工工厂，保证饲料在加工环节不受到外来环节的污染。第三个环节是有机养殖，第四个环节是加工。例如在鸡蛋收集回来之后，相关人员会进行挑选，清洗，消毒和喷码。最后一个环节是销售。因为只有百年栗园掌握到产品的终端，才能保证产业链的完善和安全。

二是百年栗园的“公司＋合作社＋农户”的商业模式。

百年栗园的模式是“公司＋合作社＋农户”，其中的合作社起桥梁的作用。为什么采取这种模式，是因为百年栗园创始人刘成军认为做农业需要有更多的社会责任，需要对消费者负责，同时还应当带领周边的地区和农民共同致富。为了保护密云水库，大量工厂都无法在密云建立，而山区的老百姓和农民则缺乏就业渠道，收入也低。百年栗园的有机种植却能够把山区老百姓所拥有的生态优势结合起来，进而把生态优势转化成经济优势。这样保证了三方的利益，首先消费者能够买到最健康的产品；其次农民通过生产高端安全的农产品获得超值回报，这进而激发他们保护环境，生产高质量的产品；最后是企业的生产规模能够得到快速发展。

三是百年栗园创始人对农业的“虔诚”。

有机农业是一个良心产业，是一个投资大、回收期长的产业，是一个技术（包括经验）密集型行业，是一个需要长期耕耘和坚守的行业。技术可以通过培训复制，但经验需要一点点积累；而在有机农业行业的长期耕耘和坚守，需要对有机理念的“虔诚”，需要对有机农业的“激情”，这些是不能复制的。百年栗园的创始人刘成军，经常挂在嘴边的一句话就是，“我是农民出身，流淌的都是农民的血。”骨子里的农民本质，是让他最终走上农业的一个重要因素。

刘成军的出生地，也是百年栗园目前的注册所在地，叫“后栗园村”，旁边的村子叫“前栗园村”，刘成军就用地名给公司命了名，“百年栗园”中，有着多少对未来的期许，和对家乡的挚爱。骨子里本质是农民的刘成军，选择了有机农业这条“前景光明，道路曲折”的路。如今，经过7年的发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展，百年栗园培养了一批对有机农业行业充满虔诚和激情的人，能在这个行业待得住的人。这些人是百年栗园的核心竞争力。

谈到投资百年栗园的目标，赵军说，投资农业和经营农业一样，就是要顺其自然。当然，公司有公司的规划。按照百年栗园创始人刘成军的规划，百年栗园将在3年内成为国内首家有机农业上市公司，百年栗园的产品在以北京为中心的华北区，以上海为中心的华东区和以深圳为中心的华南区实现全覆盖，同时辐射到大连、青岛这样的二线城市，争取打入日韩地区。谈到这些，赵军微微笑着，感觉胜券在握。

爱交朋友的创投家

从2000年到2012年，赵军已经在创业投资行业摸爬滚打了13年，加上之前在美国10年的求学工作经历，赵军真正是“中西合璧，业内元老”。

赵军平时爱好旅行，爱结交朋友，喜欢看《国家地理》杂志，信奉“读万卷书，行万里路”。赵军认为，通过在不同的地方旅游，和不同背景、经历各异的人交流，不但可以了解各地的风俗民情和社会经济文化等方方面面的情况，而且也可以拓宽看问题、考虑问题的视野，在旅游中善于观察、善于思考，这些信息或许在判断一个投资项目的好坏时，都能起到意想不到的作用。何况，有的时候旅途中还能发现一些好的投资项目，那就是收获之外的收获了。说到旅途中印象最深、最喜欢的城市，赵军毫不犹豫的说是杭州，“我对杭州有着很特殊的感情，杭州西湖是我的情人。”赵军开玩笑地说。

正是因为对杭州的感情，两年前，当德同资本筹备人民币基金时，赵军就极力推动专注于投资浙江省内项目的一支基金，后来，德同资本和浙江省政府一起合作将基金成立起来，目前已经在杭州投了4个项目，其中一个是和神州数码联合投资的，是一家专门给电子商务做物流的公司。赵军说目前这个基金今年已经是最后一年了，如果有合适的项目，还是会在杭州进行更多的投资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然赵军酷爱旅游，但从事创业投资以来，他也鲜有自己的闲暇时间，大多数时间都在看项目，难得享受一次不受打扰的悠闲旅途。赵军辛勤耕耘，任劳任怨，成为了业内人所共知的“劳模”。说起这些，赵军笑笑说，现在是一个信息社会，每天都有新东西产生，尤其是投资行业，每天要接触很多不同的行业，不同的项目，充满激情和挑战，只有不断学习，才能跟上时代的步伐。

由于他的辛勤付出和不俗的业绩，赵军在业界的名声也越来越响亮。2010年10月，他和熊晓鸽、沈南鹏、靳海涛等业内大佬一起被评选为中国投资协会创业投资专业委员会联席会长，同时他也积极为中国创业投资行业的自律和健康发展贡献着一份力量。

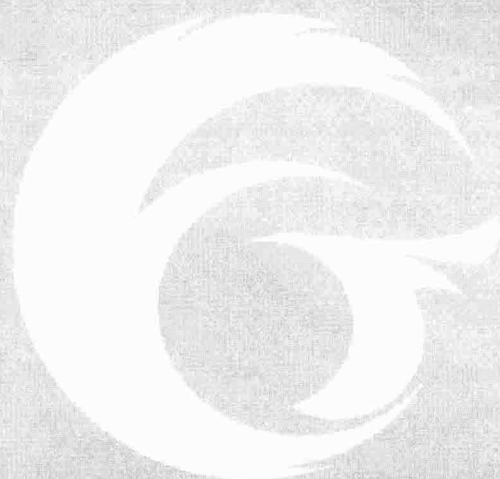
这就是赵军，一个在不平凡行业中做着不平凡事情的创业投资家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投中国

冯涛

崇尚真实和仁义的创投家



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





他为了追逐心中的梦想，就读自动化专业两年后毅然出国求学，几经辗转选择攻读数学博士，最后再次弃学从商，紧随时代潮流，钟情于投资事业。

他的事业初始于矿业，成长于矿业，成熟于矿业，屡次点石成金；27岁任职跨国集团高级副总裁，33岁入选美国《财富》杂志评选的全球二十五位企业新星。

他在投资界常被冠以“大侠”的美誉，擅长出奇制胜，喜欢价值投资，注重商业常识，从来不是媒体的焦点，却佳话传于四方。

他追求“真实”，擅长将中国传统文化之精髓与现代商业之道融合在一起；钟情于西部，淡泊明志，宁静致远。

他就是冯涛，上海永宣创业投资管理有限公司创始合伙人、总裁。他十年来潜心为投资人管理好每一笔财富，用心帮助中国中小企业的成长，用资本推动中国科技产业的进步，十年磨一剑，成为中国创业投资领域的奇才和榜样。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从大学到创业

1967年，冯涛出生于上海。

上海，这片神奇的土地，曾是多少冒险家的乐园，人们憧憬着“海上”精神带给他们致富的秘诀，从五湖四海来到这里开始他们的事业，使得上海成为闻名世界的商业中心。如今这“东方明珠”已经成为中国与西方文明的交汇处，象征着东方文化与海洋文化的融合。

冯涛初中就读于上海市嘉定县第一中学，在复旦附中高中毕业后考入了哈尔滨工业大学，在航空学院读了两年导弹自动控制专业。

1988年，随着一股出国热，他还没有大学毕业就出国留学了。也许正是“时势造英雄”，成长于20世纪80年代的人们，怀着对西方文明的好奇，对市场经济的探索，走出了国门，开始了“国际化”的历程。正如冯涛自己所说：“导弹自动控制专业并不很适合我，既然看清了，就要尽早选择，不要为了一个学位耽误更多的时间。”

到了太平洋彼岸的加拿大，冯涛首先拿下了硕士学位，后来又去了多伦多大学攻读数学博士，最终的结果却是再度弃学。

1992年，邓小平南行讲话，被后人标记为一个跨时代的开始。20世纪90年代，正是中国改革开放如火如荼的十年，人们纷纷下海从商。冯涛看到毕业后就业困难与市场中蕴藏的机遇，果断选择弃学从商，来实现自己心中的愿景。也正如后来他所说的：“读博士时，看到师兄一届一届地毕业后又一届一届地失业，感到读数学找不到什么好工作。于是没等毕业就出来工作，回来搞了一些合资企业，然后卖给美国的创业投资者挣了点钱，也取得了一些成功的经验。一点点积少成多的成功，使我开始爱上了创业投资行业。”也正是这段经历，使得后来冯涛与创投行业结下了不解之缘。

1993年，冯涛和两个朋友一起收购了加拿大一家做矿业的上市公司。他们投资了一些有潜力的矿山，当时做矿业非常火爆，然而，创业之路并非一帆风顺。回国后，他开始只身一人在山东、江西等地找矿，吃了很多闭门

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

囊。每走到一处矿藏，他都要到场区和当地的工人聊上很久，来了解当地矿藏的情况，正如他自己所描述的："这样是为了更好地拿到当地矿藏的第一手资料。"跑遍了山东的几乎每一个县，冯涛终于找到了两个比较如意的项目：一个铜金矿和一个钻石矿。后来，这两个项目的转手让他收获了生意场上的第一桶金，而这场生意买家之一便是加拿大最大的创业投资公司艾芬豪集团（Ivanhoe），冯涛借此机会加入艾芬豪，成为艾芬豪中国首席代表并担任高级副总裁。

冯涛在2001年参加CCTV《商界名家》时回顾：具体谈判是我谈的，我谈下来以后这个老板可能也看中我了吧，就连项目带人都买去了，后来我就成为艾芬豪集团在亚洲的代表了。

结缘创投

加入加拿大艾芬豪集团是冯涛职业生涯的一个新的契机，也是他结识创业投资的开始，为后来进军中国创投业打下了坚实的基础。

艾芬豪投资集团的老板罗伯特·伏瑞兰德（Robert Friedland），在国际上是一位颇富争议的投资家，擅长矿业领域的投资，其风格独特，人称"Toxic Bob"。罗伯特·伏瑞兰德是一个极富创意和创新精神的人，做生意的手法奇特，从不按常规出牌。"有人认为他做生意很黑，像鲨鱼一样。"冯涛说，"他是个了不起的人，坚持独立思考，能把复杂的问题以简单的方式来做"。

如果说艾芬豪的经历是冯涛进入创业投资生涯的开始，那么老罗伯特就是他在创投界的第一任老师。"从罗伯特·伏瑞兰德身上，我悟出了一种'挑战权威'的创新精神，这是对我事业影响最大的一段人生经历。"冯涛回忆，"从他身上，我学到了很多东西，最重要的是做生意要靠商业常识，我们现在选择创业投资者也是按照这个原则。"后来的"常识投资"不仅成为冯涛"点石成金"的法宝，也使他成为风格独特的创业投资家，而闻名于中国创投领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

冯涛称，自己已经被老板的这种创新精神和商业灵感深深打动，言谈间时不时会道出一句“老板语录”：一个人一辈子做好一件事就足够了。然后，他又解释道：“一个人做成一件事，以后的事就好做了。”也正是怀着这种对事业的用心和专注，使得他在后来的新浪网第一波融资之战中一炮走红。

1997年初，新浪网前CEO王志东请到著名的投资银行罗伯森·史蒂文斯公司（RSCO）做四通利方的融资顾问，牵线人是冯涛的弟弟冯波。四通利方成为聘用美国人作财务总监的第一家中关村企业。1997年10月，在华登集团牵头下，美国三家创业投资公司：华登集团、美洲银行罗世公司、艾芬豪国际集团对四通利方投资650万美元，再加上原有的四通利方被估值850万美元，其市值达到1500万美元，是初创期23倍。在650万美元中可以查到的数据是每股作价1.66667美元，650万美元折股3899992股。冯涛成为代表艾芬豪担任四通利方的第一个外部董事。

1998年，四通利方并购华渊网，成立新浪网，华渊网以1股换取利方0.38股。此次并购，四通利方评估作价3000万美元，华渊网评估作价2000万美元，据此分析，以评估值计算，四通利方在新浪网中占60%，华渊网在其中占40%。

冯涛投资新浪网，退出后为艾芬豪净赚5000万美元。华登与艾芬豪携手投资新浪网，是国际创业投资在中国的首次亮相，也成为私募股权融资最经典的案例之一。

从上海联创到永宣创投

投资新浪网的成功，使得冯涛在创投业界名噪一时。尤其是在20世纪末，中国国内市场正在逐步走向开放，创业者如雨后春笋般涌现，国内的金融系统和资本市场都难以支撑科技创新的突飞猛进，创业投资开始进入中国。国家开始引导创立创业投资基金，开辟私募股权融资市场。

1998年7月，艾芬豪业务由中国转至南非，业务仍然主要在矿业。冯涛就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顺势离开公司，出来自己创业。其间，做过广告公司、旅游公司，都是小打小闹，但多多少少都在赚钱。当年9月，中国科学院副院长严义埙找到冯涛，希望成立一个中国的创业投资公司。“那时，中科院、国家计委、国家经贸委的一些领导找到我，希望我能组建一家国有的创投公司，带动民间创投事业的发展，我当场就答应下来了。”冯涛说。

1999年7月，冯涛找了五六个人，租了一套三居室，开始了组建和成立工作。8月份，在上海中环广场22层，上海联创正式成立，严义埙任董事长，冯涛任总裁。

上海联创成为中国第一批国家投资的创业投资公司。其股东有两个：国家计委、国家经贸委、中国科学院科技促进经济基金委员会，上海市政府属下的上海联合投资公司，共投资5000万元，两家各占50%股份。

创业之初，上海联创是一家典型的具有国有企业性质的公司。股东们看中冯涛的不仅是海外背景，具有良好的国际化投资运作经验和开阔的视野，更重要的是他熟悉中国的国情，更适合本土化运作，1997年代表艾芬豪投资新浪网的成功也使得他成为当时创投界的最佳人选。

然而，创业艰难百战多，冯涛刚刚执掌联创，准备大刀阔斧干一番事业的时候，一场来自大洋彼岸的金融危机，使得刚刚起步的中国创投业陷入了低谷。2000年，互联网行业泡沫破裂。3月10日，NASDAQ综合指数飚升到5048.62（当天曾达到过5132.52），3月13日一开盘就从5038跌到4879，3月15日又跌到4580。仅仅6天时间，NASDAQ综合指数就下降了9%。

全球股市应声而下，2000年NASDAQ综合指数全年下挫39%，纽约的道琼斯30种工业股票平均价格指数全年下跌6%，英国《金融时报》100种股票平均价格指数全年下跌10%。网络经济泡沫的崩溃在2000年3月到2002年10月间共蒸发了互联网行业约5万亿美元的市值。

“那时候做创投的都以为自己入错行了，不敢跟人家说我是做创投的，创业投资成了一个口碑非常差的行业。如果你是新浪的投资人，网易的投资人，都会感到羞愧，最好不要让人家知道。”冯涛说到，“在2001年，没有人能料到新浪、网易还能翻起来，都是1美元以下的股价，市场是很无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情的。”

那几年里，很多精英离开了创投业，人们丧失了对这个行业甚至是整个经济的信心。而留下了的人，也是度日如年，希望危机早一点过去。也正是因为2000年互联网泡沫破灭，上海联创投资的一些互联网项目也打了水漂，公司一个8800万美元的新基金投了一半就被撤走了。

“那时真的是走到低谷了，创业投资整个氛围很差，很多人对创投行业的生存、发展持怀疑态度，纷纷离开了这个圈子，转去其他行业。当初那些耳熟能详的名字现在都消失了。”冯涛回首那段艰难的岁月，动情地说道。

生存就是一种奇迹，坚持下来的就是胜利者。上海联创是那个时候为数不多存活下来的公司，用冯涛的话来讲：“我们有个信念，觉得中国需要创投，于是一路坚持了下来。我们还是相信能够成功的，比较执著，克服了很多困难，股东也支持我们，鼓励我们渡过难关。中国人的创投事业，不在中国做去哪里做呢？”

优秀的创业投资家需要的，不仅仅是对市场敏锐的智商和帮助创业者成长的情商，最重要的是具有“陷之死地而后生”的逆商，众所周知，创业投资玩转的是一种高风险游戏，没有勇气的人很难生存下来。

2003年，危机过后市场恢复信心，创业投资行业再一次进入上行通道。2004年，美国纳斯达克股市重新向中国公司开放。创投家与创业者们欢欣鼓舞，再一次燃起了斗志。互联网风波带给他们的，是一种迎战困难的勇气和对市场瞬息万变的把握能力。生存下来的这些人，注定成为各个行业的领军人物。

2004年2月，上海联创完成了与摩托罗拉（中国）投资有限公司、Asiagrowth Investments Limited和Kingland Overseas Inc.的增资扩股并签署了股权转让协议。至此，上海联创已由一个国有的创业投资企业变更为一个中外合资的创业投资企业，引进资金1.5亿元。

“（联创）就像60年代初出生的人，刚好遇到自然灾害，连鸡蛋都没有吃过，但这样的小孩一旦长大，会非常实际，而且心存感激。”冯涛回忆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道，“回头看看，还是心有余悸，因为看到了很多陷阱，好像老鼠夹一样密布地上，联创当然不是选择了最好的路，最好的路是一个也没被夹到，联创被夹到不少，但总体还不错。得以生存下来的原因，一是扩展了投资领域，不仅限于互联网，还有一个原因，当时投的比较少，输的也不多。”

经历了2000年互联网泡沫，使冯涛对创投行业也有了更深刻认识。“目前描述我们这个行业，最好的两个字就是‘泡沫’。”资金过多地追求眼前的利益，脱离实体经济，投资越来越草率，价格越来越离谱，恶性竞争也越来越普遍。这么说吧，以前顶多是人家忽悠忽悠我们，等你去挤干水分；后来也只是偶尔碰上一个赌局，看你敢不敢赌一下；现在听说很多项目，简直就是一个骗局，恨不能让你身败名裂。”

同样是那时遭受了互联网泡沫的冲击，让冯涛和他的团队变得谨慎起来，据说上海联创调查300家企业才投资1家。“还不止呢，我们整个团队20个人一年至少看3000～4000个项目，能投的公司却很少，9年才投了不到2亿美元，多数还是近几年投的。”冯涛在回忆当时情景时说道。

联创巧妙进行投资组合，分散风险，每个行业都有，每个阶段都有，高风险高回报、低风险低回报的项目也有。联创至今坚持25%原则，投资一个项目一般占25%的股份，这样既省掉控股的麻烦，同时又能保持足够的话语权。

2007年，上海联创完成了一次华丽转身，公司民营化改制，并更名为“上海永宣”。“这一方面是出于民营创投更受欢迎的考虑，另外一方面，也是激励机制的推动。”冯涛说，之所以起名“永宣”，永的意思是水长流，宣的意思是持久。永宣创投的诞生，也是冯涛创投事业又一个新的起点。

简单的投资哲学

如果你问冯涛追求怎样的生活，他会告诉你两个字“真实”，如果你问他经营创业投资基金十多年，投资的哲学是什么，他会非常坚定地告诉你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“常识”，或许再外加两个字“坚持”。冯涛为人随和，在与他的交谈中，你会常常被他那种时不时冒出来的灵感和幽默所感染。他在不同的场合反复提到的一个词，就是“商业常识”。这一理念，最早来自于他在艾芬豪工作的那段经历。

什么是常识？用上海话来讲就是“拎得清”。比如开会，你应该早点到还是晚点到，坐在哪里，要不要发言，发言多长时间，讲些什么，都是常识。抢在老总之前滔滔不绝，就是没有常识。“或者可以说，常识就是自知之明。”有些人可能人品很好，也很有思想，但缺乏商业常识，这样的人适合搞科研，不适合做生意，知识与常识是有很大区别的。

中国本土投资家的优势，也就在于比外国人更加了解中国的文化和常识。“我们与创业者受过一样的教育，有共同语言，人生经历相仿，比较能够互相理解，能够堪称大学同寝室的同学。”冯涛说，虽然创业投资做很多国际化的事情，但就其本质是一个本地化的生意。

“我觉得中国的创业企业家非常可怜，可用资源很少，财务、律师是较差的，需要的帮助太多了，我相当于他们在学校读书时睡在上铺的同学，在专业领域，比他们多知道一点，他们在某些领域很专业，我们相互信任。”投资后，永宣还会帮企业做一系列的附加值服务。“当你创业的时候，想到很多人，其中一个名字是永宣，这样我就很满意了，给我一个机会，看我能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不能帮你。”

冯涛讲，目前永宣创投投资范围主要集中在三个领域，第一个是资源类，如金矿、农业项目西部牧业等；第二个是可持续发展领域及环保、新能源方面，如东江环保等；第三个是高附加值制造业，比如郑煤机、汉王等。谈及一个企业可能会有众多机构在追捧时，作为创投机构要想拿到项目，冯涛认为主要取决于价格、品牌、速度和老板的缘分这4个因素。

中国过去的30年，资本的力量从未像今天一样发挥着举足轻重的作用，整个国家的经济正在从劳动密集型向资本密集型过渡。民营经济逐渐成为微观经济的主流，面对着如雨后春笋般出现的创业企业，创投行业也正如火如荼地发展壮大起来，快速发展的同时必然带来残酷的竞争。

目前，中国已有几千家创投企业，面对如此多的投资企业，如何成为创业者认可的机构？永宣发展势头如此迅猛，又有何诀窍？冯涛有自己一套投资理念，“第一做价值投资；第二不信邪，执著，相信自己的判断力坚持下去；第三，相信常识，更愿意让常识引导我去投资，而不是专业知识。”

当然，投资过程是一系列的理性判断的过程，最后得出一个明确的结论：投还是不投。这不仅需要商业常识，还需要很多相关业务知识，所以，永宣创投聘请了多位中科院院士顾问，做决定之前都会请他们给出建议。

对于投资后如何为企业提供支持，帮助企业成长，永宣创投主要是通过董事会、股东会对公司管理进行监督。

一是财务管理，通过财务审核把关。

二是通过董事会影响决策。初创企业一般要求一个月开一次，第二年两个月开一次，第三年三个月开一次。

三是支持企业开展业务。主要支持企业家的工作，如果它需要一位职业经理人，或是希望拿到一个大订单，永宣创投会利用自己的资源帮助它。

四是促成新的策略联盟。比如引入新的投资者，提供企业增值机会。

正如2000年投资汉王科技，2001年投资东江环保，2004年投资西部矿业，永宣创投在支持被投资企业改制和发展上都下了很大的工夫，也正因此冯涛对于永宣创投团队颇感自豪，称他们在工作上是完美主义者，总是会团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结协力把工作做好。

表面上看永宣投资的企业涉及细分行业较多，但是基本上是围绕着产业链进行延伸。永宣创投希望通过建立投资组合达到投资企业的共同增值。而与那些追逐短期利益的基金不同，永宣创投对投资项目投资时间跨度较长，通过长期投资和高效的投资后管理，与企业共同成长，永宣创投因此也能够获得更多的回报。尽管同样是创业投资家，从投资策略上来看，冯涛更像一个“农民”，喜欢精耕细作，润物细无声，而不像一个“猎人”。

广为人知的投资案例

汉王科技：投资“人的生意”

冯涛一直认为投资做的是“人的生意”，在他的理念中，看一个企业，尤其是初创期的企业，首先要看创业者的个人魅力、个人风格和个人能力。所谓“人的生意”，就是要找到最好的创业者，投资最好的团队。创业投资要做价值投资，而企业的核心价值最重要的一点就是“人才”。

2000年互联网泡沫危机，并没有阻止上海联创投资的脚步，汉王科技也就是在那段最艰难的时候，进入了冯涛的视野。“汉王科技算得上是一家比较特殊的企业。”冯涛回忆道，如果从投资脉络上看，汉王科技不仅特殊，而且是特例。

北京汉王科技有限公司成立于1993年，1998年完成改制，成立汉王科技股份有限公司。汉王科技是国内最早推出电子阅读器产品的企业，是目前国内最大的电子阅读器制造商，占据了全国9成以上的市场份额，位居全球第三位。

汉王科技大部分都是技术人员，对创业投资知之甚少，2000年曾与联创接触过几次，并未洽谈成功。直到2002年互联网泡沫破裂，中国市场低迷，汉王面临严重的资金困难，使得联创再次与汉王走到了一起。冯涛扮演了“救火队员”的角色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2003年2月27日，经汉王有限公司股东会审议，全体股东一致同意上海联创以货币资金向公司增资，该次增资溢价比例为1：5.396，上海联创投入货币资金3000万元。通过增资，上海联创获得了汉王科技25%的股份，成为汉王科技的第二大股东，持有2001.28万股。

上海联创的加入对于企业治理结构的调整、重大决策的制订以及推动公司上市都起到了积极的作用。2010年3月3日，汉王科技正式登陆深交所中小板，汉王科技带给上海联创的回报超过30倍。

当谈起汉王科技这场生意，其中完全是“人”打动了冯涛。汉王的团队，就是那种很本色的创业型的知识分子，即使上市之后，这些人依然保持着那种对技术的执著。冯涛的团队曾经同汉王的团队一起踢足球，开局之前，还曾打赌“如果赢了，汉王送他们每人一本汉王电子书”，结果冯涛他们以3：2领先。

在那个互联网泡沫刚刚破裂的后危机年代，资本对于整个互联网行业都保持一种观望的态度。正是汉王人的那种精神，让冯涛看到了有朝一日这些技术转化为生产力所带来的巨大财富。对于这些以科研为生命线的企业来说，其长期的价值远远大于短期的价值，汉王并不是赚快钱的企业，科技创新背后孕育的是潜在增长点和高附加值。

就这样，汉王科技成为互联网危机之后的第一个捷报。冯涛依旧没有停止互联网投资的步伐，投资风格更加稳健，其后投资的PPstream、凡客诚品、迅雷、豆瓣等互联网企业在业内也都表现非凡。

郑煤机：公平地对待机会

在与冯涛谈论起性格的时候，他会毫不掩饰自己公平看待投资机会的个性。他说不会因为他人的偏见而放弃难得的投资机会，郑煤机便是一例。

说起郑煤机，冯涛颇感自豪。一方面由于在国有企业股权改革的初期，总会有这样或那样的非议，尤其像郑煤机这样一个有几十年历史的大型国企，人们对于改制后的企业能否会让各方满意没有信心；另一方面，在永宣创投内部，LP们对项目风险的担忧，也对投资郑煤机造成了很大的阻力。然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而，当郑煤机成功上市，创投收获果实的时候，人们应该不会忘记冯涛当初对于项目的坚持，或者说对郑煤机的“当机立断”，再一次见证了他不俗的眼光。

说起冯涛与郑煤机，不得不回顾郑煤机从创建之初到发展上市的曲折历史。

郑州煤矿机械集团股份有限公司（简称“郑煤机”）始建于1958年，前身为郑州煤矿机械厂（隶属煤炭部），1998年划归河南省煤炭工业管理局管理。进入20世纪末，走过几十年的老牌国有企业就像其他很多的国有企业一样，面临着盘子大、效率低等严重问题，亟待改革。

2000年，郑煤机成立企业技术中心，着力技术创新，当年开发新产品500余项。2001年，郑煤机率先推进干部制度改革和分配制度改革，吸引优秀的年轻干部充实到管理团队和工作一线，企业发展速度开始明显加快。

此时，股权改革也成了尤为关键的一环。产权多元化是郑煤机长期发展战略的重要环节，是解决机制创新的基础。

2006年通过职工入股形式初步实现股权多元化，郑煤机有限公司由国有独资公司改制为国有控股公司。改制完成后，郑煤机有限公司由河南省人民政府持有51%的股权，公司员工通过百斯特公司间接持有49%的股权。

2007年，郑煤机准备上市。郑煤机欲改制上市的消息一经传出，马上吸引了各路中外战略投资机构的眼球，使得郑煤机一度成为被追捧的对象。正如上海永宣创投合伙人周水文回忆，这个项目当时确实很火，投资市场上很多人都知道这个项目，但同时“很多人都看不清楚，大家都在犹豫”。由于郑煤机作为国有企业，改制过程在舆论界引起很多的非议，又使得投资风险陡然剧增，令许多战略投资者望而生畏，错失了良机。

冯涛回忆道，由于一些地域性的偏见，很多LP纷纷来到他的办公室，大家都劝他要慎重考虑，反对投资这个项目，但是冯涛坚持说服他的LP们，并为了证明他对于郑煤机的信心，主动带头将个人的近1000万资金加入到这个项目当中。

从2008年初开始，上海永宣创投一直在跟踪郑煤机项目，谈了好几个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

月，直到当年第三季度才达成投资。“虽然当时有不少投资者都在关注郑煤机项目，但很多人拿不定主意，我们经过对公司详细调查，认为这个行业前景很好，并十分看好郑煤机的行业地位，技术优势，以及管理层的团结、敬业和优秀的经营管理能力，这些使我们坚定了投资的信心。”周水文在接受《21世纪经济报道》采访时说。

2008年12月28日，郑煤机股份公司的改制注册正式完成。上海永宣创投成为除了创始人之外的最大投资者。2010年8月3日，郑煤机在上海证券交易所挂牌上市，上海永宣创投从此项目中获得的回报超过8倍。

东江环保：真实的人与真实的生意

如果说投资郑煤机是冯涛慧眼识千里马，在其他机构投资者还在彷徨的时候，当机立断而斩获的最成功的案例的话，那么投资东江环保便是一个具有传奇色彩的案例。冯涛说，东江环保是给他留下印象最为深刻的公司，投资十多年了，现在的回报率已经60多倍，一分钱的股票也没有卖掉。或许是看中东江环保在未来的资本市场会有更加优异的表现，或许是冯涛更加看中与东江环保创始人张维仰之间的友谊，不舍得离开东江环保的董事会，如今冯涛依然是东江环保的副董事长，参与公司的决策和经营。

“我投资最重要的就是看两点：投资真实的人和真实的生意。真实的人不用过多解释，真实的生意就是能够真正创造价值的生意。”这是冯涛在接受采访中经常提到的投资哲学。东江环保也许就是他所追求的“真实的生意”的典范，而张维仰便是那“真实的人”。

1999年9月，张维仰以500万元注册资本成立了东江环保技术有限公司，即今天东江环保股份有限公司（简称“东江环保”）的前身，并正式将公司的主营方向定为工业废物的无害化处理和资源的再利用。自公司成立以来，一直专注于“废物处理及处置”、“资源综合利用”及“环境服务”三大核心领域。

随着企业的高速发展，给创始人张维仰带来很多新的更加严峻的问题和挑战。企业规模不断扩大，造成企业管理困难，经营效率低下。尤其是随着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的不断发展，如何留住人才成为公司治理的核心问题，建立什么样的激励机制才能更好地促进公司更好地发展？正如张维仰所说，东江每年赚些小钱是没问题，不过要做大事业，凭他个人的经验和感觉是不行的，也要面临较大的风险。于是，股权结构改革，引进创业投资，公司上市，便成为公司迫切需要的发展战略。

2000年，冯涛去位于深圳的东江环保公司考察，刚下飞机，便遇到了前来接机的张维仰。“当时张总开了一个很破的车子来机场接我，结果车子还在半路上抛锚了，我看到张总自己修车的专注而又专业的架势，就觉得他不是一个等闲之辈，我很希望能够帮助他。”冯涛回忆道。

在经过一系列考察后，2001年上海联创以800万元投资东江环保。“东江环保作为年产值几千万元的高科技民营企业，是国内固体废物处理的领先者，至少领先国内同行一年左右的时间。同时，作为一个循环经济的项目，能够变废为宝，是一个有益于社会的项目，因此我们要帮助企业做大做强。”冯涛说，“同时，东江环保的董事长张维仰是一个体恤下属，非常有胆识的企业家，也是一个非常真实的人，我们正是看到了真实的人和真实的生意，才投资了它。”

2003年1月29日，东江环保在香港联合交易所创业板上市，成为国内第一家在境外上市的民营环保企业，成功融资6000余万港币。东江环保的上市创下三个“第一”：上市速度最快，用了半年时间；辅导期时间最短，也是半年时间；第一只民营环保H股。从1999年创立公司到2003年在香港上市，东江环保的“神速上市”成为中国资本市场的一个奇迹，而背后是创业投资发挥的强大作用。

创业投资进入东江环保以后，帮助企业进行改革，理顺发展的思路。张维仰曾说：“他们非常支持我的工作，虽然他们占的股份并不是很大，特别是上市以后，各家的股份都稀释得很薄了，但他们真正是把企业的事情当做自己的事情去做。像我们公司的很多重大决策，他们都会提供意见。我们缺什么样的人才，他们帮我们去找。而联创专门派了一个投资总监负责东江项目，这非常难得。他们不是表面说两句帮助支持的话，而是实质性的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

支持。”

2010年9月28日，东江环保正式由香港联交所创业板转至主板上市。

直到现在，冯涛怎么也舍不得卖掉东江环保的股份，尽管该企业的上市已经为其带来几十倍的回报，但是对于2001年就投资东江环保的冯涛来说，近十年时间的共同成长，不是“投资”两个字就能说清楚的，冯涛的一句话或许能道出其中的真谛，“如果有一天，我没有参加他们的董事会，我也会觉得很失落，相信他们也会觉得失落。”

冯涛对东江环保是有感情的，包含这与张维仰以及东江环保团队的友谊，谈到东江环保，冯涛总喜欢用“一见如故”“前世的缘分”来形容。

这也正是冯涛从老罗伯特那里学来的“真实的人与真实的生意”，正如他经常说的，“挣钱容易，做一个真实的人很难。我们的目标是真实的人、真实的公司，也希望投资真实的人、真实的公司。”比如环保，“善人会挣到钱的。”

西部矿业：投资西部的蓝海战略

在中国创投界，冯涛常常被称为“大侠”，也许是因为他从来不走寻常路，擅长出奇制胜，或是因为他从不张扬，淡泊名利。不过，投资西部的蓝海战略，确实堪称一绝。

中国西部由于地理位置和气候等因素，经济发展一直落后于东部沿海，由于资金和交通等种种原因，资本大都不太青睐西部的公司。

冯涛却特立独行，在众人都云集东部沿海的时候，他开始走向西部去发现机会，挖掘财富。事实再一次证明冯涛的智慧，西部拥有的不仅仅是高原与戈壁，而蕴藏于其中的是巨大的财富，只是需要一双“点金之手”来成就其价值。“未来西部仍将是我们重点投资的对象之一，一方面同中央的政策完全符合，另一方面也是解决西部地区生活和经济发展很好的切入点。”冯涛曾表示。

冯涛说：“永宣大约从2004年前后开始到西部寻找投资机会。原因之一是我个人对资源类比较感兴趣；之二是较早预见到东部投资会非常拥挤，因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为那里市场效率不高，即使好项目回报倍数也不高，坏项目更差。所以，我们选择早一步到西部去，那里是价值投资的乐土。”

“我们就是这样，别人不跑的地方我们去跑，别人不关注的领域我们一直在关注，这也是我们最引以为豪的地方。”冯涛说道。

从1993年冯涛开始自己创业，便与矿业结下了不解之缘，也因矿业投资加入了艾芬豪，开始了创投生涯。正如他自己调侃的一样，算命先生给他的建议是，他一生与“金”有缘，而且“财在西边”。西部矿业这个结合了“西部”与“金”的企业，确实成为他投资生涯的点睛之笔，让他成为中国创投领域的传奇式人物。

“从西部矿业一个案子上所赚的投资回报，抵得上我做投资以来所有项目的投资总额。”这是几年前冯涛在北京一个投资论坛上对西部矿业项目的评价。

西部矿业股份有限公司是一家地处我国西部地区的以矿产资源综合开发为主业的大型矿业上市公司。当初选择西部矿业的时候，冯涛看重的就是他们的矿山水平和质量，一个一个矿山看过之后，将拿回来的样品给第三方进行鉴定。而当时参与西部矿业投资的除了永宣创投之外还有高盛以及一家犹太投资公司。那时，冯涛曾向犹太人询问未来金属的价格，他们的回答竟然能精确到几位小数，这些判断俨然超过了当时中国的研究机构。在投资伙伴的启发之下，冯涛对于投资西部矿业的决心愈发坚定，而当初的这份坚定也让他日后赚得盆满钵满。

谈到投资策略，冯涛说：“西部企业发展阶段比较早期，潜力比较大，比如在当地做超市几乎没有竞争者。只要选对人和行业，就不会出什么大的差错。西部企业家也比较质朴、真诚，只要你表现得更质朴真诚，就能取得他们的信任。但理念上可能有些区别，刚开始沟通会曲折一点。比如，他们对向东部扩展缺乏足够信心，而我们来自东部，也投资了大量公司，在这方面更有经验。”

2004年，上海联创创业投资有限公司以及Newmargin Mining Co.Limited，以每股3元的价格认购了西部矿业定向增发的非流通普通股。二者共持有西部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

矿业3205万股，当时占总股份比例10%，总投资9615万元。

2007年7月12日，西部矿业在上海证券交易所挂牌上市，上市首日股价上涨144%，收盘价为32.84元，公司市值已达780亿元，获得了极大的成功。

截止到目前，永宣创投仍持有西部矿业的股份，看好公司发展的前景，冯涛表示，西矿拥有中国未开采的最大的铜矿，另外还有钾、磷、镍、铁等矿，几十个矿现在才开发了几个。西部矿业带给永宣创投的平均回报在30～50倍，最高时的账面回报达150倍。也正因为西部矿业一例，冯涛被冠以“点金之手”的称号。

西部牧业：“金字塔顶端”的高成长

冯涛有着一套“金字塔”式的投资哲学，非常形象地刻画了他的西部战略。当年，在斯坦福大学商学院他画了一个图形来解释在中国的创业投资策略——“金字塔”式的增长率。底端一层是GDP约10%的增长率，第二层是部分行业的增长率（约20%），第三层是行业领导者的增长率（约30%），第四层是上海永宣投资的行业和公司的增长率（约40%）。“我们最希望投到的是塔尖那些高增长公司。”冯涛说。

他用这幅图来诠释永宣创投的投资脉络，“在高成长行业里，寻找高成长子行业里面领军的公司。”在这个全民PE的时代，只有投资高增长率和高附加值的企业，才能在竞争中保持相对优势，对于中国来说更是如此，中国的创业投资本质上就是对高成长的投资。

在冯涛的案头总有这样一张表格，据他介绍，表格内都是公司关注的项目，3000多个项目经过层层筛选变成几十个“真项目”，然后经过审慎调查，最终变成投资项目。“我们首先选高增长行业，其次是这些行业的潜在领导者，然后要有较高的进入壁垒，最后是能够为客户增值。”

在冯涛的眼里，西部就是一个容易诞生“高成长”的地方。在成功锻造西部矿业和金风科技的传奇之后，西部牧业将成为又一个令他引以为自豪的案例。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈到投资现代农业的想法，不得不提到永宣创投团队的另一位合伙人韩宇泽，他也是西部牧业项目的负责人。2007上半年，由于生猪瘟疫大肆流行以及其他一些相关因素，我国生猪生产出现下滑趋势，政府相继出台了一系列扶持生猪生产的政策措施，其中一个细节引起了正在出差途中的韩宇泽的兴趣。“当时正在飞机上，好像看到一个信息是养生猪20头以上就算是规模企业，我当时就感觉到这不正常，中国急需要规模化、集约化的现代农业企业。”韩宇泽说。后来就有了投资集约化、科技化生产的现代农业的想法。

后来三聚氰胺事件再一次让公众对食品安全蒙上了阴影，国家开始大力整顿包括乳制品在内的食品行业，市场一度因缺乏信用而人人自危。危机，危机，然而正是在“危险”的背后，永宣创投再一次在西部发现了“机遇”。

“当时三聚氰胺正在盛行，我们希望能够找到一家安全的奶制品企业，因此就想到了新疆生产建设兵团农八师国资委。我们相信，军人对于奶源的质量还是很有保障的。”冯涛回忆道，当时找到他们的时候，军人们很困惑，“来找我们这些挤奶的人做什么？”这句话令冯涛至今难忘。在冯涛看来，西部牧业的商业模式同新疆生产建设兵团的特殊结构相结合，不仅能保证奶源的质量，而且有利于规模化和集约化发展。

西部牧业地处石河子市位于天山北坡经济带的中心，是中国西部地区专业的优质生鲜乳供应商，采取规模化经营策略，构筑种畜良种、饲料、集约化养殖及销售纵向一体化产业链。新疆天山北坡是业内公认的全国最优质天然牧场之一，所生产鲜乳品质优异，优良的奶源基地吸引了伊利、娃哈哈、旺旺等多家知名乳制品生产企业在石河子市投资建厂，使石河子市成为了我国重要的奶业生产基地。

乳品行业经历三聚氰胺以及“性早熟门”等多轮质量风波打击之后，西部牧业天然的奶源基地使其拥有了更多发展优势，其净利润每年都有超过1000万元的增长。

从冯涛及其团队对新疆地区的调研来看，那里的条件俨然好于内蒙古，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以将奶牛的养殖及挤奶工作交给当地的部队，并对最终的质量进行验收，从源头上进行有效控制便是他们打破思维常规，投资乳制品的脉络。

更重要的是，中国工程院院士刘守仁是西部牧业的首席科学家，同时也是新疆农垦科学院院长，而国家现代奶牛产业技术体系首席科学家李胜利教授则是公司独立董事。两位重量级人物无疑为西部牧业的技术含量增加了有力的筹码。

正如永宣创投西部牧业项目负责人韩宇泽所说："刘守仁在畜牧业的地位就好像袁隆平在农业的地位一样，他一辈子都在研究畜牧业方面的相关课题。而且，西部牧业的管理团队也大都是畜牧行业的专家。"

2008年，永宣创投毫不犹豫地投资了西部牧业。7月9日，经西部牧业股东会决议通过，上海联创永宣共向西部牧业投资了2520万元，持股比例为21.482%。

2010年8月20日，西部牧业登陆创业板，成为了新疆创业板第一股，同时成为新疆生产建设兵团的第14家上市企业。西部牧业带给永宣创投的平均投资回报率达7倍以上。

冯涛率领的上海永宣创投再一次在西部缔造了神话，而这次的主题是现代农业。正是如此不辞辛劳地在西部深耕细作，才使永宣创投能够找到如此多优秀的企业。目前永宣创投在新疆已经设立了两支基金，未来还将更加关注西部的投资价值。

仁义的创业投资家

曾经有一场争论，让冯涛至今也难以忘怀。争论对象是英国的一位银行家，题目是企业要不要承担社会责任？地点在上海新天地的酒吧，当时冯涛以为自己赢了，他坚持社会责任应该先由政府承担。经过十多年创业投资生涯，阅人无数的他发现自己的观点已经反过来了。他投资的汉王科技，用科技开辟了国内电子书的先河，为消费者创造时尚享受；东江环保，最大限度地循环利用工业发展带来的污染物，清洁着我们共同的生活环境；西部牧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业，让我们的下一代不再受毒牛奶的危害。作为创业投资家，冯涛觉得投资一个企业的标准应该是企业是否能为客户，为社会带来价值。

如今，冯涛总是说，判断一个公司是否具有投资价值，就是要看它能否为客户带来真实的价值，不提供价值的公司是不会长久的。比如，很多做儿童食品的公司，通过广告吸引儿童，小孩子向家长撒娇，最后购买他们的产品，这些产品很多没有营养，有些甚至有害，这种产品没有真正给他们的客户带来价值，从某种程度上讲是通过忽悠客户赚钱。又比如，有的短信服务公司，靠发小广告，靠骚扰客户来牟利，他们的利润率都很高，但都不是我们所追求的价值。永宣也曾投资过短信服务公司，那是真正提供价值的，到时向农户发送种子价格，你下订单我才收钱，向孕妇提供胎教知识，婴儿出生后又给妈妈育儿知识。还有永宣投资的凡客诚品，真心实意地为客户提供价值。我买件100元的T恤衫，在凡客网上只需50元，而且质量还好，花样也多，那么凡客就给我带来了价值。

人们晚上应该看到满天繁星，应该呼吸到新鲜空气，江河水应该是清澈的，不负责任的企业污染了环境，无形中剥夺了人的权利。他说，“公司是为了得到它的最大利益，我们没办法管，但我们不投总可以吧！我们要投资为顾客提供价值的公司。”

对于什么是企业家的社会责任，冯涛也有他的深刻认识：“我们讲和谐社会，讲社会责任，应该是从他自己的生意开始，是否给社会带来财富，给别人带来价值，不是捐个希望学校就可以了。靠操纵别人获得暴利，靠垄断市场，靠牺牲别人的基本权利，靠破坏环境，这怎么能允许？有的人功不抵过，有独立思考的人一定要揭穿他的画皮。做一个可持续发展的企业，不光对社会对客户好，长远看对你的企业和个人都好。小时候家长就教导，要做对社会有用的人，这是很简单的道理。”

在冯涛的案头，常摆着女儿和儿子的照片，活泼可爱。他说，教育孩子，别的无所谓，长相也无所谓，只要仁义。“做一个讲仁义的人，别人就会来帮助你，这也是一种常识。”

他喜欢仁义的创业者。当谈起新浪的王志东，东江环保的张维仰和西部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

矿业的毛小兵，他都会赞不绝口：他们不仅有智慧，而且关心别人的利益高于自己，既能够团结公司的管理者，呵护员工，又能够在生意当中有非常精明的头脑，善于创新。

“行得春风，必有夏雨。”冯涛非常喜欢这句话。谈每个生意都给别人让一点，把自己放到别人的位置考虑。可能这个生意少挣了几块钱，但下个生意可能多挣一百块。“当然讲仁义也不能变得愚蠢，要有个合理的度，至少是有个仁义的幌子吧。”他说，“中国传统文化仁义为本，孔子的学生不是挣钱还挣挺多的嘛，并不妨碍他学仁啊。大家都仁义一点，中国社会还是很有凝聚力的。”

从大学弃学，到留洋海外，攻读数学博士，再到投身商界，冯涛最终选择回国创业，也许是内心怀揣对中国文化的眷恋，或是一种对祖国的真挚的感情。“我觉得如果说我有使命的话，就是要创出一个中国本土的创投品牌。创业投资本来就是一个本地的生意，简单地讲，电视机，本来不相信中国能做得和国外的一样好，但是做到了，汽车也是。创投也在追赶，每个行业与世界的差距不一样，我们想缩小这个差距。”冯涛从来不高瞻远瞩，却脚踏实地地走好每一步。

可能是因为理科出身，没有看到称他为“儒商”的说法，但他的确是一个浸润于中国传统文化的知识分子，他说知识分子要有独立思想，对于那些人云亦云的时尚，颇为不屑。上海联创以晋代书法家王献之的一个草体“之”字为公司的标志，公司手册每一页的上角都印有唐代书法家颜真卿《自书告身贴》的文字：“国公颜真卿，立德践行当四科之首，懿文硕学为百氏之宗。”

生活中喜欢书法、收藏的冯涛，投资企业就像一名古董商欣赏内行的古董收藏者。“创业投资是一种很难的生意，需要你有企业的背景、企业家精神，还需要金融家的素质，做一个很好的企业家很难，做一个很好的金融家也很难，何况把两者有机结合起来。”

冯涛也常常语出惊人。“回首看工业革命是反动的！法人是邪恶的！水厂卖给私人公司造成污染，电梯里装上电视剥夺人安静的权利，生活被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司操纵……企业家登山有什么用？慈善也是很浅薄的！每个企业家、投资家都应该比常人拥有更高的社会责任感，至少少犯资本主义国家以牺牲地球资源为代价来换发展的错误……投资是要追求利润最大化的，一个投资人却呼吁企业家责任，是否言不由衷？”难怪常常被人们冠以“大侠”的名号！

也许这就是冯涛的特立独行的个性，或是他独有的风格，却洋溢着浩然正气。27岁就成为艾芬豪集团的高级副总裁，33岁入围《财富》杂志评选出全球二十五位企业新星，绝非偶然！

从上海联创的5000万元起家，如今上海永宣团队管理着人民币基金40亿元，美金基金3.5亿美元。“我们以前一共投了100多家企业，最后上市了40多家，很多没上市的就是卖掉或是卖给管理层。”冯涛说。

在谈到人民币基金与美元基金哪个更具优势时，冯涛说：“同样一个公司，国内上市跟国外上市价格相差很大。过两年再看，美金基金可能又好了，中国有句古话，福祸相依。五六年前，美金基金曾非常有优势，人民币基金反而被压制。”

谈到人民币基金与美元基金的团队特点时，冯涛有自己独特的见解，目前永宣创投旗下共有5个团队，其中4个团队管理4支人民币基金，另外一个团队管理1支美元基金，他表示，“我喜欢盐多了加点水，水多了加点盐，不喜欢绝对。比如美元基金团队里西点军校毕业的太多了，我想加点游击队进去，国内基金管理公司游击队太多了，我也想加点西点军校的人才。”

在谈到过去十年投资感觉的时候，冯涛颇有感触地分享：刚刚有了入门的感觉，也就是说，下一个生意永远比以前加起来赚的都要多，而根本不在乎之前做了什么。这是人的一种状态，感觉到了成功的“法门”：前面挣了再多的钱，取得了再多的成功，都是微不足道的。

当记者问道未来规划的时候，冯涛却非常幽默地回答到：“人最贪婪的年龄是47岁，所以47岁之前准备退休了，不做金钱的奴隶。”

从矿业起家，到成为中国创投业的一面旗帜，冯涛伴随着上海永宣走过了人生之中最宝贵的十年，也是辉煌的十年。正如冯涛自己所说的：人到中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年，才找到了投资的感觉，成功的“法门”。古人曰：五十而知天命。冯涛又一次走在了创投界的前列，他的每一笔轻描淡写，都在中国创投的经典子集中留下了精彩的一页。相信未来的中国创投界，冯涛带领下的永宣创投会像它的名字一样，源远流长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投中国

何国杰

国资创业投资的探索者



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





他温文尔雅、勤奋好学、稳健踏实、热心钻研，善于观察和进行规律总结，喜欢做具有挑战和创新的事情，勇于探索和超越自我。

他先后拥有8年科技研究生涯，4年科技管理工作经历，5年政府机构工作经历，6年半粤港科技合作工作经历，1999年结缘创业投资，从此难舍难离，成为最钟爱的事业。

他带领中国本土第一家创投集团——广东省风险投资集团（简称“广风投”），审时度势，探索创新，历经10多年创业投资发展的潮起潮落，稳健前行；迄今广风投管理的资本规模达到40亿元，累计投资创新型中小企业近100家，推动了格林美、广东鸿图、顺络电子、中京电子、广东榕泰等8家创新型企业在国内资本市场上市，推动了天普医药、玉柴机械、深圳东阳光等6家投资参股企业通过并购、股权转让等方式进入国内外资本市场，成就了众多著名创新产业的领先者，取得了显著的经济效益与社会效益，铸造了“粤科风险投资”知名品牌，有效地实现了国有资产的大幅度保值增值。

他重视理论研究与实践总结，积极与同行分享其对创业投资的观点和实践经验；主编并公开出版了《风险投资实务与探索》、《本土风险投资实务》、《风险投资引导基金研究》等专著，为我国创业投资发展实践积累了丰富的投资案例和大量宝贵素材。

他就是何国杰，现任广东省风险投资集团董事长，高级经济师、广东省风险投资促进会理事长、第十届广东省政协委员，广东省政府政策咨询委员会企业家委员；从事创业投资十二载，硕果累累，被誉为“国资创业投资的探索者”。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从研究员到结缘创投

何国杰，广东顺德人，1951年出生于广州市。

他在即将步入“知天命之年”时才进入创投领域，但却取得了丰富的学术成果和不俗的投资业绩。这与他几十年来对科技创新和高科技产业发展的浓厚兴趣是分不开的，与他善于博采众长、勤奋好学是分不开的，与他勇于探索创新和超越自我是分不开的。

小时候的何国杰对老师所教的所有课程都十分感兴趣，语文、数学和图工音体每门功课都认真学习领会，尤其数学成绩优异，曾经参加过广州市区级的数学竞赛。此外他对体育运动十分喜欢，总是与同年小友既竞争又能和睦相处。

他在华南师范大学附中就读高中期间，由于那个年代学校扩招致使教师短缺，他在班里被抽调出来，一边学习一边讲课，兼教了近半年的初中二年级数学课程，做到了学教兼备。

1969年秋天，他成为广州冶炼厂一名工人，三年的工厂生涯成了他人生一段难忘的经历。在那里既锻炼了他吃苦耐劳的品质，更重要的是让他亲身体会到科技革新在生产实践中的重要性，让他求知科技的梦想更加迫切，让他更加珍惜学习科学知识的机会。

1972年，何国杰从工厂60余名应考者中唯一被选录到中山大学，就读稀有金属化学专业。在他眼里进入大学学习就是进入了一个梦寐以求的知识殿堂。学府内各学科和各类典藏丰富，他立志打好专业知识基础，养成学习、分析和解决问题的习惯，尤其不可以虚度任何时光。他重视学习各门学科的理论，重视专业实验室的操作与设计，主动向授课老师请教问题，讲求领会方法与体现效率，他是老师、教授们最喜欢的学生。他也不偏废参与大学的其他有益活动，颇有几何构图和美术的天赋，同时是大学足球队、田径队队员，也是系篮球队的主力队员。大学期间，何国杰逐渐养成了自律、严谨、认真的学习态度，养成了动静相宜的生活习惯，不知不觉明白了竞争与协作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相辅相成的处事哲理。

1976年，何国杰大学毕业被分配到广州有色金属研究院工作，成为一名从事有色金属与稀有金属相关研究的助理工程师。在这里，他接受了严格规范的科学研究训练，经历了许多科学技术从研究到应用的全部过程，参与了若干省部级的环保课题，经常辗转国内的矿冶企业进行生产现场的测试、实验工作。可以说，经过8年的科研熏陶，何国杰在对科研和产品开发的方面打下了坚实的基础。日后他对广东风投集团投资的每个技术项目，大多数都会亲自主持评审、决策，也说明了他具有深厚的科技背景以及对各技术领域发展趋势有较强的理解能力。

广州有色金属研究院作为原国家冶金部直属的研究机构，汇集了很多优秀人才，何国杰与他们长年一起工作，相处融洽，心底里与科研人员建立了共同语言，非常了解各种层次和类型的知识分子的思维、心态。这为他日后与更多的技术创业者沟通交流打下基础，有利于他有效地帮助那些中小企业创业者从技术角色到企业管理者角色的转变。那些创业者都很喜欢和这位既懂技术又懂企业管理及资本运作的老大哥交流，他和大多数参股投资企业的创业者都保持了良好的关系。

1984年，广东省科学技术委员会（省科委）需要一名管理大型精密仪器和重点实验室建设方面的技术骨干。当时何国杰在研究院已发表了几篇科研文章，对相关专业研究和大型精密仪器管理也理解全面，同时积累了一定的科研经验。他更想进一步开阔视野，增加涉猎科技管理等方面的人生经历。于是当时省科委领导与何国杰交谈后，认为他是可用之才，一周后省科委就发出了工作调入函。何国杰来到省科委科技条件处工作，进入政府科技管理机构，角色也从科学研究转向科技行政管理，这对他来说是一次新的锻炼和成长机会。

在省科委工作的4年，何国杰主要负责广东省大型精密科研仪器的管理协调工作，还参与策划和实施了广东省首批重点科研实验室建设的布局、论证和系统管理。这是当时全国第一个省份参照中国科学院和国家教委改善科研条件的做法，建设一批“广东省重点科研实验室”，真正为增强广东省科技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发展的力量进行部署。

在这段期间，他广泛接触了广东省各类科研院所、大学和大中型企业，涉及机械、化工、电子、计算机、医药、纺织、食品、农业等多个行业，对各类科技领域的研发任务有了更深刻的认识，同时也增加了他与各类专家、管理人员的沟通经验。

1988年初，何国杰进入广东省政府科技领导小组，兼任为主管科技、教育、文化、卫生、体育的省政府领导做秘书的工作。这段5年的时光，使他有机会接触了广东省政府许多宏观规划和决策的事例，参与了广东省科教文体等领域的有关政策制定，进一步拓展了他的业务范畴和开阔了他的人生视野，锻炼了他从整个产业和行业发展的角度考虑问题，也为他的人脉资源打下了基础。

在政府机构工作满一届后，何国杰感觉自己还是更感兴趣从事科技与经济相关的工作。当时也正是中国市场经济大发展的时期，他希望增进自己的阅历经验，能够在促进科技合作和创新发展等方面多做一些工作。同时，随着改革开放的深入，作为中国改革开放的前沿省市，广东省的国际合作，尤其是各类技术合作日益活跃。

在这个背景下，1993年，何国杰调入了广东省对外科技交流中心担任副主任，半年后被常年外派到香港，负责相关粤港科技交流与技术合作事务。

在香港期间，他接触了各类国际公司和机构，与科技及经济发展有关的人士打交道，了解与实践国际商业有关的业务，广泛接触了香港的科技界、教育界、工商界、投资界的优秀人士，和香港及国际上一些技术行业协会组织开始建立关系，加深了解国际上先进技术的发展现状和趋势。在香港这个国际大都市，他开阔了国际视野，学习与实践了先进的国际商业理念和企业管理经验，接受了国际上现代投资理念的熏陶，并且对美国创业投资的发展情况有了初步的了解和认识，从管理技术、思维方式、商业观念和企业管理等方面完成了与国际化接轨，为他进入创业投资行业做好了准备。

1999年7月，从香港回来后的何国杰出任广东省科技创业投资公司（广科创）总经理，真正结缘创业投资管理，从此一发不可收拾。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于这次职业变化，何国杰认为是一次时势的需要、命运的安排。其实任何一种巧合都存在着某种必然。

一方面，经过二十多年来的职业历练，何国杰以他具有的科技背景，在企业管理和国际合作等方面都积累了丰富的经验，同时也练就了开放稳重的性情，具备了一个企业管理者的素质和专业视野。

另一方面，1997年亚洲金融危机爆发后，广东作为金融信托投资的重灾区，排在金融资产总量首位的广东国际信托投资公司被破产清算，前二、三位的广东华侨信托投资公司和粤海投资控股公司被确定资产重组，广东的金融投资行业顿时风声鹤唳。当时广东省科技创业公司（广科创）也同样遇到了信任危机和发展瓶颈，虽然广科创还持有一定的资金，但是省政府和省科委对广科创如何持续发展，如何支持创业投资尚处于缓步摸索阶段，公司发展方向和思路还没有完全理清。

于是当上级领导找他谈话，希望他去广东省科技创业公司负责科技创业投资时，何国杰欣然接受了这个当时看来颇具挑战的担子，在新的创业投资领域开始了艰苦的探索。

对于历年来不同工作岗位和不同业务性质的转换，何国杰认为：在人生的旅途上，有时候你可以选择，有时候你不能选择。正如生命的年轮行进到某一特定的时点，你不能停止，也不能折返，更不能熄灭。不管前面是坦途还是崎岖，你只有保持和协调好身心、端正好姿态，沿着事业需要的特定轨迹，柔顺、欢畅地行走，方能循序渐进、生生不息。

即将步入“知天命之年”的何国杰，在实践中学习，在探索中提高，在竞争中进步，历经岁月的磨炼和职业的搏击，创业投资在不知不觉中成为他一生最钟爱的职业。

带领中国本土第一家创投集团探索前行

我国从20世纪80年代中叶开始探索发展创业投资。1985年3月，《中共中央关于科技体制改革的决定》中明确提出“对于变化迅速、风险较大的高技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

术开发工作，可以设立创业投资给予支持”，此后，我国开始从促进技术创新和支持创立高新技术小企业发展的角度探索发展本土的创业投资。

我国大多数省市对创业投资进入实践探索阶段是20世纪90年代初期，尤其是在《国家高新技术产业开发区若干政策的暂行规定》发布后，各地政府的科技和财政部门纷纷出资，建立了本地区的科技创业投资机构，这些机构也就成为日后中国本土创投机构的前身。广东省科技创业投资公司（成立于1992年）和广东省科技风险投资有限公司（成立于1997年）就是在那个时代背景下创立的。1991年前后，无论外资还是本土创投机构都是刚刚起步，还是星星之火，但是燎原之势已经隐现。

20世纪末，在全球网络经济热度持续升温和中国“创业板”即将推出预期的影响下，国内创业投资迎来了第一个小高潮。然而被爆炒的创业板迟迟未能推出，21世纪初始互联网泡沫破灭导致纳斯达克市场暴跌，经历了短暂辉煌之后的国内创投业很快又走向了萧条。

正是在这种复杂的背景下，2000年9月，作为广东省政府授权经营的国有独资创业投资公司——广东省风险投资集团（又称“广东省粤科风险投资集团”）正式挂牌运营，广风投也是中国本土第一家创业投资集团公司，何国杰担任新成立的广东省风险投资集团的董事长，开始了他事业发展的新篇章。

新成立的广风投，其宗旨依然是通过多种形式的创业投资，参与高新技术领域的企业建立、重组和运营管理等业务，促进科技成果与实用技术转化为现实生产力，提升广东省高新技术及其产业的发展水平。

当时，广风投拥有100%控股的广东省科技创业投资公司和90%控股的广东省科技风险投资有限公司，名义上拥有高达8亿多元的总资产，实际上却存在许多不良资产和难以运作的项目，其中还包括3亿多元的各类物业或固定资产，而真正能用作创业投资的资本仅有2亿多元。同时，作为国有企业，广风投又肩负着国有资产保值增值的任务。一方面需要支持广东省高风险的科技创新，另一方面是要实现授权经营国有资产的保值增值，在这看似矛盾的双重使命下，广风投究竟应该从何起步，何去何从？这成为广风投掌门人何国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰上任后首先要思考和解决的问题。

谈到初涉创投时的发展思路和理念，何国杰常常提起的是“两桩清算案”的启示。他在1999年进入创业投资领域时，国内投资界有两桩著名的清算案令他深有感触。

一是1998年广东国际信托投资公司的清算案。该投资公司曾是我国地方信托金融界的一艘旗舰，管理资产约500亿元，当时谁都不相信有一天会被清算。

二是诞生于1985年的中国新技术创业投资公司（中创公司），这是我国政府部门为引领创投行业发展，在创业投资领域做的第一次出资尝试。由于中创不仅仅投资高新技术，还从事金融、证券投资等业务，多元化经营的中创在1997年亚洲金融危机中负债累累，于1998年被清算了。

这两个“显赫一时”的投资公司惨遭“滑铁卢”，何国杰深刻认识到：企业成长过程需付出代价、不成熟的投资和管理要付出代价、脱离专业化的运作仍将付出代价、经常犯错的指导与决策更要付出代价，这些规律都成了企业投资和管理上的公理。

这就促使他在执掌广风投第一天起，就力争最大限度地减少犯错的次数和程度，就认真地考量广风投在创业投资领域持续发展的战略思路。

何国杰坦承：“初入风险投资行业，刚开始的挑战很大，但我是一个不惧艰险和崇尚通达乐观的人，无论做什么事，遇到什么困难，都愿意试试看。”他认为任何事情都会是事在人为，没有人天生下来就能做好许多种事情，关键在于是否能够勤奋敬业、主动的学习，努力地适应社会的挑战与发展。

智者，就是那些在众人迷茫时能够点亮指路明灯的人。

上任以来，靠摸着石头过河，靠在实践中积累真知，何国杰不断地思考探索，带领广风投新任领导班子以雷厉风行、励精图治的行动，结合实际进行果断、有序的改革。他从清理历史投资项目入手，一方面争取通过资产置换等方式保存优质资产，强化债权追收和变换回笼；另一方面从加强投资项目管理入手，制定了项目投资指引，确立了对政府尽责、助企业发展、促资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产增值的国有创业投资经营之道，加快树立新的发展思路，建立新的投资运营机制，给新生的集团注入活力和希望，打响集团发展的第一枪。

树立新理念，建立新机制，规范集团经营管理

面对过去我国不少投资类公司管理失败的沉痛教训，何国杰始终坚持从国情出发，把促进广风投的经营管理和适应市场经济竞争的需要结合起来。作为一家国有创业投资公司，何国杰坚持专业化和市场化相结合的发展道路，坚持自己管理投资资金，而不是委托外面的管理公司来管理。

2000年，他在企业内部制定了“涉及企业投资、参股合作的业务指引”，从投资业务战略及目的、参股或重组企业的核心评估、确定预期的盈利模式和投资资金撤出途径及增值方式预期等方面，坚持价值投资、控制风险和提高效益。同时制定了选择参股投资项目的投资比例、投资力度、投资方式、项目管理、团队组合和人才训练等一整套发展措施与原则，用于指导具体投资管理业务。公司还在内部建立了矩阵式的人才聘任机制（即按投资管理、财务金融、行政管理和行政辅助4个系列设置机构，只要是适合承担创业投资业务和管理能力的人，都能在这里找到适合自己的工作位置和个人发展定位），实施管理团队绩效激励机制等，用人才优势来创造公司的综合运作优势，通过综合运作优势来积聚创业投资经验和创造业绩品牌。

从2001年开始，何国杰把培养一支职业化的创业投资专家队伍，建立一整套符合中国国情的运作模式和内部治理结构，运作一批成功的创业投资个案，作为集团公司整体协调、滚动发展的战略目标。

他常常说，公司就是一个舞台，是给所有员工施展能力、发挥才干的舞台。在这个舞台上，无论参演的主角还是配角，都必须各司其职、各尽其才，合理展示团队能力与光彩的一面，克服协调不足或管理粗糙的另一面，努力为出资人、社会公众和被投资企业演出一场场“好戏”。

实践证明这一思路是成功的。集团成立后两年里，何国杰主持董事会研究和决策，批准了18个参股投资项目，涉及金额超过2.9亿元。历史证明，这批投资项目总体管理运作良好，陆续产生预期收益，并扶持了本土众多的创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新中小企业快速成长。

加快清理历史投资项目，在实践中锻炼队伍

由于广风投集团成立之时先有两家专门从事创业投资的子公司，过往形成的历史投资项目和合并的资产并不优良，为了应对国有资产保值增值的管理要求，何国杰提出了滚动发展，加快清理历史投资项目，摸清家底，同时在这场实战中总结经验教训，加紧锻炼队伍。

为此，广风投专门成立了资产管理机构，专职处理集团成立之前遗留下来的投资项目，并分为三种情况区别处理：一是对无法运营、难以为继的不良资产进行果断关停，以免继续牵扯更多管理精力和耗费更多的资源；二是对于发展状况一般的沉淀资产，努力通过广风投的资产重组、增值服务和强力介入，使其实现整体提升，为集团和投资企业带来一定收益；三是个别尚处于正常运作较好的参股投资企业，在专门的项目管理团队的跟踪和服务推动下，继续为集团创造利润。

通过有针对性的清理整顿，一些优质历史资产被盘活，一些不良资产避免了恶化，基本保证了集团资产不“缩水”，并且每年都有一定的增长。

通过清理历史资产，广风投手中的2亿多元可用资本变得自由起来，即使投资出去，短期参股投资项目无法获利退出，但集团的整体资产仍然可以做到保值甚至是增值。

在清理历史资产过程中也训练了队伍，这就相当于拿历史投资项目和现存资产当做企业运营管理实践对象，公司团队在产业方向、技术产品、企业管理、财务评估、法律规范和资本运作等各方面得到全面的锻炼，弥补了投资团队中很多成员知识不全面、实践经验不足的缺陷，为广风投日后的职业化发展打下了坚实的基础。

此外，让何国杰特别高兴的是在清理历史资产过程中，发现了一批具有发展潜力的被投资企业。虽然这些被投资企业当时都存在运营不善，遇到各种各样的困难，但他认为这些蕴藏潜力的资产都是公司的宝贵资产，不但不能舍弃，还要精心强化管理，帮助参股投资企业成长，这里面广东天普公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就是一个代表性案例。

广东天普生化医药有限公司（简称广东天普）是广东省科技创业投资公司在1998年10月投资的一家医药生化企业，原本生产运营状况良好，但由于接连遭受亚洲金融风暴和创业板延期推出的影响，企业的市场需求锐减，产品价格也大幅下滑，资金瓶颈凸显，上市融资无门。

在进行资产清理时，广风投对该企业做了一次全面体检，通过研究分析后发现，广东天普身处的医药行业发展前景、核心技术、企业团队领头人较为优良。但同时也暴露了企业存在发展后劲不足、企业经营管理不规范、产品结构调整与市场产品销售矛盾等问题。何国杰经过深入研究，觉得“这块资产仍然是优质资产，只是短期遇到了困难，如实行精心培育，未来肯定能够带来不菲的回报”。

2000年，从解决资本配置和策略管理两个方面出发，广风投战略性注资广东天普的子公司常州天普，大大地减轻了广东天普的资金压力，合理有效地完成了这两个企业的股权配置，完善了产品分工和结构布局，并帮助广东天普和常州天普这两个关联企业制定了三年发展目标。广风投还针对企业的经营管理和发展策略所存在的问题，向公司管理层提出了一系列中肯的整改建议。难能可贵的是，在发展的关键时期，广东天普管理层采纳了这些中肯的建议，并很快吸收了广风投提出的“市场+资本+新核心技术”的发展理念，广东天普实施了技术、人才、管理等各个方面要素的整合和优化，企业创始人也逐步实现了技术型人才向企业综合管理人才的转变，充实了广东天普经营管理团队，企业管理水平明显提高，呈现出健康发展的良好态势。

在广风投的帮助下，2001年广东天普实现了1.3亿元的销售额，比上年增长33%，广东天普由此被德勤评为“亚太区高科技高成长企业500强”。2004年，广风投完成了整合广东天普和常州天普的历史使命，增值退出了常州天普。2006年，广东天普创始人傅和亮博士受让了广风投所持有广东天普全部股权，广风投顺利完成了整体退出，取得了在当时看来已是非常可观的投资收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

踏踏实实投资国家鼓励的科技型中小企业

在集团成立初期，何国杰认为在加快进行资产清理的同时，也必须使用好存有的2亿多元现金，他认为这些现金是广风投的新鲜血液，是宝贵的可投资资本。因此从策略上考虑，他提出必须加大对优质项目的投资，从而加快赢得发展速度与增值运作空间。同时由于他对当时创业板的推出没抱任何幻想，所以投资对象的定位主要是科技型、创新型中小企业，着力把投资风险尽量规限在系统管理之中，而同时通过调研和分析，再尽量降低系统管理风险。

广风投在2000年投资设立广东鸿图科技股份有限公司（简称广东鸿图），就是那个阶段的一个典型成功案例。广东鸿图的投资过程反映了何国杰的投资智慧和整合有效资源的能力，既充分发挥了风险资本的本质特性，支持符合中国国情的科技企业发展，也为他后期提炼出“做特、做精、做强”的投资理念提供了现实依据。对整个行业而言，广风投介入主导重整广东鸿图的案例，也为创业投资帮助国有企业的改革重组探索出一条行之有效的路径。

2000年的春天，身处南国的高要鸿图（广东鸿图前身）却深感“寒意”。欠下当地银行总额超过8000万元的贷款，部分已经逾期或即将到期，资产负债率高达85%以上。高要鸿图和大多数国有企业具有的通病一样，当时也存在着经营机制不灵活、“大锅饭”分配制度、企业人员过多、缺乏激励机制等问题，经营不善导致了严重的现金流危机，企业几乎处于“停顿”状态，处于即将“破产”的边缘。

但广风投的出现，使高要鸿图的境遇有了峰回路转的转机。通过与高要鸿图及高要市政府的沟通以及调查了解后，何国杰认为高要鸿图尽管存在资金短缺、经营绩效差、内部管理混乱的现象，但高要鸿图从1988年开始从事压铸业务，具有比较良好的发展基础和一定的技术条件，在铝合金压铸行业尤其是在广东压铸行业中有一定的比较优势，此外压铸行业未来在汽车、通信等产品的市场前景也非常广阔。广风投经过仔细研究后，2000年12月提出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了重组高要鸿图的方案和大力扶持主营核心业务的整合思路和运作理念，即共同新设立广东鸿图科技股份有限公司，高要市剥离高要鸿图的经营性资产作价2800万元作为出资，广风投投入现金2700万元，同时，广风投借款200万元给广东省机械研究所作为出资本金入股，并将其拥有的“精密模具制造技术”作为技术资本一并投入，以此提升重组后的新公司的创新水平，增强其技术开发能力。广东鸿图的运作目标是实行专业化管理、规范化运作、市场化扩张，争取用5年左右的时间实现上市。

重组后的新公司焕发了勃勃生机，仅一年时间就创造了“开门红”，2001年全年实现销售收入1.2亿元，创造利润1527万元。在投融资双方的精心培育和不懈努力下，公司持续健康快速发展，销售收入逐年增长。2006年12月29日，广东鸿图成功在深圳证券交易所中小企业板挂牌上市（股票代码002101），成为国内首家在证券市场上市的高科技压铸专业企业。按广东鸿图发行价计算，广风投持有的广东鸿图股份市值近2.7亿元，投资增值近10倍。

持续创新发展，十年打造国资创投知名品牌

2002至2004年：在成长中总结，在总结中成长

2001年，随着网络泡沫的破灭和中国创业板延期推出的消息，中国的创业投资行业进入了第一个行业调整时期。一批躁进、肤浅而急于赚快钱的投资机构由此销声匿迹或走马换将，而那些稳健、理智的投资机构在调整中学习、在实践中不断持续创新，把握住瞬息变化的机会，不断发展壮大。

显然，何国杰带领的广风投属于后者。

2002年，走过成立时的艰辛，两年来，何国杰对创业投资的运作思路更加清晰，对带领广风投稳健前进更加从容自信。面对当时创业投资发展向下调整的新情况，何国杰提出要沿着集团成立以来的健康发展轨迹，在成长中总结，在总结中成长，继续创新发展，锐意进取，并提出了“培育人才是首

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要任务、稳健前行是职业追求、资本增值是运行准则”的阶段性发展要求。

可以说，2002年到2004年的三年间，受整个行业的影响，广风投虽没有多么丰厚的收益，但在很多本土创投机构由于决策失误或战略定位偏差，面临着生存危机的情况下，广风投持续发展没受到太大的影响，成为当时行业内效益较佳、管理良好的机构。这与何国杰从专业队伍建设、投资决策、项目管理、集团内部管理创新等方面练起了“内功”是分不开的，与他带领广风投积极寻找优质潜力项目，坚持价值投资是分不开的。

打造了一支职业化的创业投资专家团队

公司发展，人才先行。经过几年的努力和坚持社会化聘任人才，广风投的投资管理业务人员从成立时的二十几人发展到一百多人，打造了一支年轻的精英队伍，专业涉及电子、生物、材料、自动控制、化学、经济、金融、法律、工商管理等，成为当时国内规模较大、分工较细的专业投资管理队伍。

为使每个投资业务人员都能在参与具体实践中实行多学科搭配、相互研究和促进能力提高，并保证公司投资管理业务的正常开展，何国杰提出了创业投资项目管理中的团队管理理念，亦即3人项目小组概念，并在公司投资业务管理中实施。他在团队中倡导一种互相学习、协同共进的企业文化，带领广风投塑造真正的“开拓、求实、严谨、高效”的企业文化。

3人项目小组，就是每个项目立项后都成立一个由3名业务人员组成的项目小组，3人中要求一人懂专业技术，一人懂金融财务，一人懂企业管理，这样3个人在投资过程就可以做到专业相互补充、能力相互借鉴，团队成员之间互相学习，取长补短，团队在实践中也实现不断成长。在实际操作中，每个参与不同项目的3个人都不是固定编组的，而是根据投资项目实际管理需要优化交叉组合。

此外，广风投还建立了定期的项目汇报制度，即每3个月开一次项目汇报会，每个投资管理团队成员都要对过去一段时间的工作进行梳理和汇报。何国杰认为通过这种强制梳理制度，能够让每位员工都能更好进行定期总结、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

汇总问题和提出建议方案，利于团队交流和提高，就像学生要定期通过考试来检验成绩一样，定期汇报也是一种很好的交流、测试和研究项目跟踪管理对策的制度安排。

何国杰在此期间，总结了实践的经验和探索规律，发表了《风险投资机构的内部治理结构探讨》和《对创新小企业的风险投资与项目管理策略探讨》等专业文章，与本土业界的创业投资人共享心得体会。

通过专业化、职业化的团队建设，广风投团队的素质和能力不断得到提升，能够承担的工作任务越来越多，2004年以后集团没有再大规模的招聘人才，但是在管理的资产和业务增长了三倍的情况下，约一百人的投资管理团队，确实通过了专业水平和管理效能检测，能够很好地适应和完成各项任务。

建立了一套有效的激励与约束制度

为了克服传统国企的工作没有持久积极性，干多干少一个样的弊病，何国杰深入研究创业投资的激励与约束制度，并在广风投实践中实施。

首先他把创业投资机构定位于金融类投资机构，制定员工的待遇要与银行、证券、信托等机构的同类薪酬看齐。其次根据项目投资绩效情况制定给予团队的奖励与约束机制。并且每个项目投资成功与增值退出分三次对团队进行奖励，即在董事会批准投资项目时给参与的项目团队第一次奖励；在投资的项目成功完成股份制改造时，给予团队第二次奖励；当参股投资的项目成功上市或并购增值退出时，给予团队第三次奖励。由于安排了这些激励措施，极大提高了团队的工作积极性、职业化趋向，同时也体现了广风投对不同的项目管理团队工作价值的肯定，对以人为本核心价值观的肯定。

广风投从成立至今，尤其近五年来，其投资管理项目团队一直较为稳定。何国杰认为这主要得益于公司激励机制的创新。每个员工在实践工作中，一方面可以得到能力和经验的培养，其次可以拿到合理的职业化报酬，再者项目经理因为做了很多成功的投资案例而有成就感，所以团队归属感强是理所当然的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

继续加强企业管理和投资项目管理

何国杰全面总结公司长期投资经验与教训，借鉴国际先进投资理念，结合中国科技创新企业具体情况，大胆进行决策管理、投资管理。始终坚持积极、稳妥的投资原则，加强对已投项目的管理、跟踪、研究和整合，重视对直属企业的资源配置与管理经营的指导，重视对投资项目或企业的扶持与增值服务，积极探索和开拓股权转让等多种投资撤出方式。

在成立之初，广风投主要投资国有企业或与国资背景企事业单位合作，经过几年的锻炼和成长，何国杰要求团队开拓创新，打破地域束缚，大胆将眼光投向国内创业最活跃的地区，打破所有制的界限，向民营和外商投资企业开拓案源。广风投在2003年投资的顺络电子，是这一阶段的典型案例。

深圳顺络电子公司（简称“顺络电子”），创立于2000年9月，随着全球IT泡沫的破灭，电子元器件处于严重的供过于求状态，新生的顺络电子面临市场萎缩、产品价格急剧下降、融资无望、资金紧张的局面。2002年下半年，电子行业止跌企稳，顺络电子向广风投提出融资以调整产品结构和迅速实现扩产。广风投旗下的广东科技风险公司迅速组织调研后，对顺络电子的市场前景、产品竞争力、产品研发能力等方面都觉得非常满意。2003年初，广风投的首期资金1200万元注入顺络电子。

投资后，在顺络电子发展的关键时刻，如产品方向、购地建自有生产基地、股份制改造、进军资本市场等，广风投无不倾注了大量心血。对于在股东会、董事会层面参与顺络电子的决策与研究，广风投的领导者表现出了决策的成熟和深度，尤其是根据国内外经济形势和政策法规的变化，以及资本市场发展的周期特点，在积极支持企业发展，帮助企业逐步完善经营管理、财务管理、市场管理的同时，瞄准机会，敦促企业加快改制和上市进程，坚决地推动企业及早上市。

在广风投的大力支持下，2007年6月，顺络电子在深圳证券交易所成功上市，募集资金3.26亿元。按上市当天市值计算，广风投此笔投资的增值是投资额的34.4倍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2005至2008年：沐浴创投春风，加快投资和精细化管理

2004年，中小板开启了培育中小企业成长的新时代。2005年，股权分置改革试点工作正式启动。2006年，《创业投资企业管理暂行办法》正式实施……创业投资发展的政策环境变好了，国有背景的广风投也如沐春风。

随着股权分置改革的逐步实施，广风投品尝了参股投资企业上市时的喜悦，也收获了股票全流通后的财富增值。集团在前期精心播下的种子，终于迎来开花结果的收获季节。在此之前已首发上市的广东榕泰和威尔科技给广风投这个辛勤耕耘的园丁带来不菲的回报。

面对新形势，何国杰又提出了新的投资思路，他认为比起投资成熟企业，更偏好处于扩张期的企业，"因为其已经有了初步的产品和市场，需要的是添置必备的固定资产和增加流动资金，拓宽营销渠道以及创业者亟待提升系统管理理念。选择这个时机进入企业，我们的作用和增值服务的效果会相当明显，回报周期通常需要3～4年。同时，扩张期的企业，其股权规模也相对适中，可以接受我们要求较大股权投资比例的要求。"何国杰多年前就从广风投的资产规模、资金水平和强化管理能力等方面考虑，从提高整体投资管理收益率出发，向集团直属的投资管理团队提出了每个项目投资额需超1000万元以上，占参股投资企业股权比例最低在10%以上的刚性要求。

经过五六年的探索与实践，广风投的实力不断壮大，公司内部管理结构也进一步优化。广风投渐渐告别放不开手脚的稳健投资模式，进入了加快投资和精细化管理的新阶段。

2006年，广风投正式提出"做特、做精、做强"的发展理念；同年，集团内部成立了三家投资管理公司，进行独立的投资管理运作。集团公司剥离出经营性的项目投资类资产，再匹配适量的现金，实行了内部委托管理的做法。

2007年，广风投坚持结合国情实际，开拓创新，勇于实践。坚持一手抓投资发展，另一手抓资本运作，加大对投资项目的有效管理，及时调整管理策略与完善队伍，整合运作资源，突出业务重点，提高经营效益。继续落实管理创新，广风投的薪酬体系、聘任体系、管理体系以及激励约束机制，已

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

加快走向市场化、专业化和职业化，提高了整体在行业中的竞争能力，整体绩效指标创历史新高，利润总额约比上年度增长43%。

2008年，集团进一步深化管理创新，把集团旗下广东省科技创业投资公司的投资类资产交由广东科创投资管理有限公司和广东科盈投资管理公司进行管理；把广东省风险投资公司的投资类资产交付广东科盈投资管理公司管理，并且制定了一系列内部委托管理办法。

广风投直属的三个投资管理公司均管理着超过5亿元的资金及参股投资项目，每个投资管理公司15名员工编制，简单分为两层：高级项目经理与项目经理，高级项目经理不超过5人，以保持团队的合理结构。每个投资管理团队都非常精干，扮演着类似GP的角色。集团实行管理创新，再加上集团董事会制定了必要的“激励与约束办法”，使得广风投针对以人才能力提高投资管理效益，保证了广风投管理团队的有效性、稳定性和精干性。最重要的是广风投对国有风投机构管理创新进行了深度探索，真正走出了国企改革发展的一条路子，在企业运作机制上进行了“华丽的转身”。

尤其要强调的是广风投积极、沉稳的应对了2008年国际金融危机造成的影响。

2008年，美国次贷危机引发百年不遇的金融海啸，国内创投的投资速度明显放缓，众多创业企业遭受资金与市场的双重困扰无法实现上市，创业投资市场自2008年下半年又进入到了一个调整期。

面对这种情况，何国杰要求团队紧密跟踪已投资项目发展情况，及时汇报企业发展需要帮助的事项和遇到的困难。在这场突如其来的危机中，很多被投企业一时间经营很困难，订单减少，贷款无门。何国杰带领项目管理团队考察每一家遇到困难的企业，一是问清企业如何应对金融危机；二是找到影响企业发展的难点，帮助积极寻找对策；三是集团以自身的银行信誉增加对被投企业的贷款担保，为解决投资企业融资难提供帮助。

在抵御国际金融危机影响期间，广风投共给已投企业进行了近4亿元的贷款担保，保证了企业的正常运作与持续发展的速度，大多数被担保企业在这次危机中业绩不减反而大幅增长，提高了行业和市场竞争力。此外，广风投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

担保用的是银行给予的企业授信，没有占用集团的投资资金。目前，广风投的银行授信达到5亿元，银行和集团的合作关系良好。

在前期的积累和精心布局后，广风投在这一时期投资的优质案例较多，尤其具有代表性的是2005年初投资深圳格林美高技术公司（下称“格林美”）的案例。

格林美是一个技术专家进行创业的典型案例，公司成立初期，“寄居”在深圳宝安区的科技孵化器中，2004年，格林美作为首个成功孵化企业顺利出园，在宝安区沙井工业村建成以废旧电池、电镀废水、电子废弃物、电池加工边角料等镍钴废料为原料，探索和创新回收贵金属的工艺技术，创建了具有自主知识产权的超细镍、钴粉体材料的全流程生产线，创造了深圳市第一条资源循环利用清洁生产的示范线。2005年初，格林美公司为解决资金瓶颈，提出了融资计划。在很多投资机构对该项技术看不清楚不敢出手的情况下，何国杰一方面基于自身具有从事过稀有金属化学专业的科技功底，另一方面基于对环保及循环经济行业发展前景的信心，以及对创业者许开华博士的专业精神的了解和信任，很快做出了投资格林美的决定。

广风投进入格林美之后，为格林美的顺利成长及后期成功上市立下了汗马功劳。何国杰带领投资团队多次与许开华博士的研究开发和经营团队研究、商定格林美公司每一重要发展时期的策略方案，完善了公司法人治理结构，向格林美推荐了财务总监，帮助其提高公司的综合治理水平，积极协助格林美公司申报各项产业、科技基金等政府性项目资助，通过银行委托贷款等方式向格林美公司提供了总计达4000万元的借款和担保，积极推进公司股改前的基础工作，并聘请中介咨询机构对企业展开财务管理及法律方面的规范工作。

自广风投参股投资后，格林美实现生产和销售的双指标快速增长，从一家无显著盈利的弱小企业逐步成长为一家销售收入在上市前近4亿元，净利润超过5000万元的国内外著名高科技创新公司，成为国内废旧钴镍资源回收再利用行业的先行者和引领者、国内循环技术领域创新与创业的优秀代表、国内规模最大的采用再生钴镍资源直接生产超细钴镍粉体的企业，成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为国内电子废弃物绿色再造的领军企业，并且在2010年获得了国家科技进步奖二等奖。2010年1月22日，格林美在深圳证券交易所挂牌上市（股票代码002340），被称为中国城市矿山资源开发科技股和中国循环经济第一股。广风投持有格林美股权的市值最高时达15亿元，最高市值回报率超过投资额的60倍。在2011年，格林美被中国投资协会创业投资专业委员会评为“中国优质创投项目金奖”，真正体现出创业投资促进了中国的创新产业崛起，殊荣实至名归。

2009年至今：喜迎创业板，投资业务再创新辉煌

2009年，酝酿和争议了十年之久的创业板终于推出，我国多层次资本市场体系建设迈出重要一步，极大鼓舞了创业家和投资者的士气。

这时创业投资又异常火爆起来，行业竞争白热化，被投资企业的期望值重新被迅速抬升，给项目投资和谈判工作带来难度。

何国杰积极应对行业发展带来的新变化，强调要保持集团“做特、做精、做强”的投资运作理念，继续加强团队建设，同时要强化资金募集，加快投资节奏，力争各项工作再上新台阶。

何国杰认为，现在加快投资节奏正当其时，这和十年前完全不可同日而语。十年前如果快速投资，那就是无政策依托的博弈，而现在则不一样，整个扶持创业投资的政策大环境都变了：创业板真正推出了，优质的企业创始人整合内部资源和接受投资的愿望日益强烈，自身的投资经验也越来越丰富了，投资时得心应手了，投资的节奏自然就加快了，而且更重要的是对参股企业的综合增值服务能力和经验具备了……

在新形势下，何国杰根据广风投的自身特点，提出了把广风投打造成为一家以股权投资为主、综合投资类型的集团公司，并提出了集团重点打造发展的五大投资平台。

一是继续做好直接投资业务。如今，广风投拥有充足的资本，2011年初握有20亿已上市的参股企业的股票，并已构建了良好的投资和战略布局，控股了两家省级创业投资公司，设立了四家“投资管理公司”，专职拓展创投业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二是运作好与大学合作的创投公司。为成立专门支持产学研的创业投资基金，2010年，广风投与中山大学和华南理工大学分别组建了两家支持高校自主创新的“创业投资公司”，积极探索高校具有自主知识产权的孵化项目的企业化运行模式。

三是继续管理运作好区域性创投基金。广风投从2009年开始，先后建立了三个区域性基金（佛山、肇庆、顺德），主要是推动珠三角社会资本进入创投，广风投出资1.2亿元，吸引社会资本2.8亿元，并且这些资金全部交给广风投下属的三个投资管理公司进行管理。截至2011年年底，三个区域基金共投资超2亿元，参股8个创新型企业，资金管理规模进一步扩大，体现了创投资本的“放大效应”，体现了广风投的影响力。

四是积极参与金融类资源的整合与运作。广风投在参股广东省粤财信托投资公司和珠海银行，参股中银盛达担保公司，发起组建诚众汽车保险股份有限公司等后，积极与相关金融投资机构筹划设立产业投资创新基金。

五是管理好广东省政府划拨的政策性资金。首先，广东省财政自2011年起五年内注资10亿元创业投资资金入广风投集团，以扶持更多的创新型企业发展。广风投已成立了专门的投资管理团队对上述资金进行专业化管理。其次，广风投还作为广东省政府设立的20亿元省级创业投资引导基金的首批3亿元的出资人，共同发起设立10亿元的广东红土创业投资公司，在广东省内广泛开展创业投资业务。

从行业大局上看，广风投一路走来的轨迹，也代表性地反映了国有创业投资资本一路走来的变迁。从最早的政府直接成立官办创业投资机构，到培育专业化、职业化团队的委托管理，再到完全放手给外聘的社会化专业投资团队管理政府资金，最后可能到集中掌管母基金，指导与监控子基金投资运作的混合管理模式。可谓，这期间的每一步几乎都是一次观念更新、与时俱进的转变。每一次转变就意味着一次理念创新、管理升华的变迁。

同时，基于对创业企业的深刻认识和掌握，何国杰尽管不是各种细化投资技术的全才，但他凭借丰富的专业知识和投资经验，经常在项目投资过程发挥着最重要作用，尤其能够准确判断投资项目的核心价值。这种得心应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

手，这种从容逸然，来自一种扎实的专业功底和强烈的自信，而自信是来自十多年的投资历练。

2009年后，随着中国本土创投时代的来临，在何国杰的带领下，在成熟投资团队的支撑下，广风投的投资企业数量和退出数量逐年增加，投资领域涵盖了电子及信息技术、医药及生物工程、新材料技术、光机电一体化、新能源技术、循环经济新技术等，投资业务捷报频传。

2009年，广风投共投资了惠州市红墙化学建材、深圳市豪恩电子、广州市星业科技、广州英格电机公司和中盈盛达担保公司等10个项目，完成了3家投资企业的股份制改造，有2家参股投资企业通过IPO或并购退出。

2010年，广风投共投资了惠州德帮电子、珠海金鸿药业、深圳光大激光、珠海安联锐视、珠海拾比佰、江苏赛福天等11个项目，有2个已投企业通过IPO或完成了增发再融资，募集了11亿元。

2011年，广风投共投资了嘉诚物流、顺德高美、建通测绘、奥迪照明、明科环保、柏亚科技等17个项目，有2个已投企业通过IPO或完成了增发再融资，募集了近15亿元。

这些参股公司在经过广风投悉心、细心、用心的培育后，正纷纷朝向资本市场的红地毯迈进，迄今已经有13家参股企业完成了股份制改造，已完成上市辅导或正处于上市辅导过程中。

2012年，广风投集团及旗下创投公司参股投资的嘉诚物流、肇庆华锋电子、惠州红墙化工、江苏赛福天、珠海拾比佰、佛山天波通信和深圳光大激光等七家企业，计划抓紧向中国证监会申报上市。此外广州星业科技、深圳豪恩声学、珠海安联锐等企业计划于2013年向中国证监会递交上市申报材料。

十多年来，经历了创业投资发展的潮起潮落，广风投在实践中探索，建立了一套基本符合国情的运作模式和内部治理机制，培养了一支专业化的创业投资团队，迄今集团管理的资本规模达到40亿，累计投资创新型中小企业近100家，推动了格林美、广东鸿图、顺络电子、中京电子、广东榕泰、精艺股份、威尔科技等8家创新型企业在国内资本市场上市，推动了天普医药、玉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柴机械、蓉胜超微、深圳东阳光等6家参股投资企业通过并购、股权转让等方式进入国内外资本市场，扶持和建立了中国创新产业众多的新品牌，取得了显著的经济效益与社会效益，铸造了“粤科风险投资”的品牌和殊荣，有效地实现了政府授权管理的国有资产的大幅度保值增值，广风投以自身实践展示了创业投资对创新型中小企业发展的积极作用。

何国杰正是以自己科学、严谨、务实的经营理念和勇于突破、创新的工作精神，在中国创业投资界和经济发达的珠三角地区闯出了自己的一片特色天地，赢得了业界的好评和认可。

2001～2004年，广风投集团公司连续被中国创业投资业界评选为国内创业投资机构综合实力前五名；2005年和2006年被业界评选为8家“国内最佳风险投资机构”之一；2009年和2010年分别获“科技投资收益奖”和“科技产业投资奖”；2010年荣获广东省政府颁发的广东省“金融创新奖”；2011年获“科技投资业务创新奖”。2011年，广风投投资的项目——深圳市格林美高新技术股份有限公司荣获“中国优质创投项目金奖”。

2001～2003年，何国杰先后被创投业界评选为“中国最活跃的10位风险投资人”、“中国创业投资10佳基金投资人”、“中国10佳创业投资人”；2005年，何国杰荣获“中国杰出风险投资家”；2006年，何国杰荣获“推动中国风险投资事业发展特别贡献奖”。2011年7月，在国家发展改革委指导、中国投资协会创业投资专委会组织实施的首届中国创业投资行业峰会上，荣获“优秀创业投资家金奖”。

2004～2011年，何国杰连续8年在中国风险投资论坛（由民建中央、国家科技部、广东省人民政府等共同主办）上应邀作为主讲嘉宾，与国内外同行人士共同分享其对不同时期创业投资发展、政策与市场、机会与挑战、创新与管理等方面的理念及实践经验，为推动中国创业投资的发展与高水平专业交流作出贡献。

这些荣誉对何国杰本人和广风投而言，是业界对他们在行业的身体力行的认可和赞许，也是时代发展对他们提出更高要求的新起点。

在何国杰带领广风投集团十多年成长的历程中，有成立初期的谨慎探

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

索，更有如今的得心应手；既经历了行业的低谷，也见证了行业的高潮。在何国杰十多年精心打造下，如今，广东省风险投资集团既是当前整个创业投资行业中存活下来一批国有背景创业投资机构的杰出代表和典型缩影，并且还在当前的行业变革中顺势而为、持续创新、发展壮大，其成长历程是中国本土整个行业发展史中不可或缺的一页。

何国杰对广风投当前的发展基础颇为珍惜，他认为：“创业投资这条路虽然艰辛，但每每看到一个参股投资企业成功上市，或者在广风投的培育下发展壮大，自己为培植中国的自主创新产业作出了贡献，心中总是会充满无比的欣慰。”

感悟创业投资，树立特色的投资理念

从事创业投资十余载的何国杰，在2010年欢庆广风投成立十周年时曾对创业投资有一段精彩的理解：

“创业投资是一项将智力、经验、创新、拓展和合作共赢集于一体的投资管理行为，具有很强的实践性与前瞻性。若要获得高额的回报，往往离不开投资人的学识与判断；投资中小企业本身是充满风险的市场行为，其成败常需历经数年的风雨才有定论。期间遇到的难题常出乎意料、复杂多样，通常考验创业投资人的经验、对策与毅力；接受挑战与顺势而进是工作中的常规行为，否则不会日渐成熟及获取成功。因而要将创业投资管理，分解成每年、每月、每天的责任目标，联结一系列的发现问题、分析差距、研究对策、落实行动和实现成长的过程。这就是创业投资人所需具备的素质，以及从业特征的写照。”

在读到这段文字时，每个创业投资从业者都会深有感触。他用区区二百多字，将一幅关于创业投资的画面映入眼前，如此的深刻。只有身经百战，认真思索，才能对创业投资有如此生动的理解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做精品的概念

从广风投成立之初，何国杰就注重将投资参股企业塑造成精品，而不是盲目的追求投资参股企业的数量。

在项目选择上，他很少投资临门一脚的项目，而是专注做扩张期和早期项目，一般都是投资后3～5年才能退出，真正去培植这类创新型的中小企业，拥有自主知识产权的项目。他要求投资项目要有独特的技术含量，行业市场前景广阔，要通过创业投资资本投入将其培植为每个细分行业领域的前三名。

在持股比例上，他提出要增大单个投资项目的投入额度和持股比例，持股一般至少在10%以上，并将持股20%～25%作为参股企业股权比例的“黄金区间”，这样可以增加对投资企业的成长过程的决策和参与度，更强化项目团队对投资项目增值服务的责任意识。有个别如“广东鸿图”这样通过投资与整合资源并重的项目，其股权比例甚至只略少于控股股东的2%左右。这与他多年在投资导向上坚持的“做特点、出精品”的理念是一致的，即投资项目亦要“优生优育”，不可“广种薄收”。

在投资手段方面，主要是进行股权投资，但也包括部分的股债（“股+贷”）混合型投资，这得益于广风投长期的企业信誉以及与银行建立了互信的紧密合作关系。

在投资项目管理方面，则是强调深入实践、精细化管理投资项目。主要体现是为企业提供发展规划、资源整合、人才聘用、优化管理、市场开拓等方面的研究、决策和指导，有时甚至是全方位的跟进、参与，努力与创业团队成为知心朋友，保持日常性的联络。

在退出方面，广风投积极探索多元化的退出渠道，例如原股东回购、管理层回购、关联股东并购或股权转让给境内外其他战略投资者等。当然，最能增值的退出方式——上市退出仍然是近年来广风投最通常的做法。

虽然创业投资机构一般并不谋求对参股投资企业控股，但为了确保风险可控，必须保证在企业重大事项的决策中有足够的发言权，尤其在选用、优化和完善企业高管团队方面需积极参与。并且通过体现综合专业能力的增值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

服务等手段，加强对参股中小企业的系统服务和风险控制。

何国杰认为，创业投资家应该在股东层面提出建议，解决企业管理和成长过程中存在的各种问题，“如用仅仅以给钱的简单方法做创业投资，就是一种放任自流，企业的成长速度和创业投资的价值将大打折扣”。因此，广东省风险投资集团长期以来，不仅向投资企业提供创投资金，还利用其管理经验、专业知识和广泛的社会关系去帮助创业企业，花很大精力帮助其优化管理结构，制定企业发展策略，加强财务管理，配备管理层成员等，真正地把创业投资做成“专业投资”。

人才观与价值观

何国杰在实践中深刻地体会到，创业投资是一系列发现价值和创造价值的过程，其中最重要、最困难的步骤是对投资企业当前和未来的价值判断。

此外，创业投资家也不可能要求被投资的小企业都是完美的，而应该在价值发现的基础上，在帮助其完善、发展的过程中获得经济效益。在发掘投资对象核心价值的过程中，最关键的环节就是确定如何对技术、产品、市场空间进行评估，以及对创业者、管理者的规范企业运作和市场竞争适应性进行评估等。

通过多年的实践，何国杰发现，对参股企业管理者的评估，即评估创业人员能否转化为合格的经营者，是投资项目是否成功的最重要的一环，人才是创业投资企业成功的决定因素。这便是他创业投资的价值观和人才观。

何国杰曾形象的比喻，创业投资家与创业者的结盟，就像体育俱乐部的教练挑选运动员苗子进而培养成才一样。优秀的体育俱乐部必须拥有一群优秀的教练团队，需要不断在社会挖掘各种年龄阶段的可造之苗，并积极改进训练方法，不断积累实践经验，全力帮助新苗尽快成长，并且通过安排比赛提高竞争能力。教练团队（即项目管理团队）要十分理解培育优秀运动员的运作管理目标，精通相关的行业动态和技术专长，通晓多种类型的服务、合作与管理、竞赛经验，才有能力将运动员培植、训练成为能在国内、国际比赛中“揽金夺银”的优秀选手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

何国杰看到，国内的创业投资项目经理大多是从金融、证券、企业和科研机构投身过来的，这些人真正系统接触和担当过企业高层管理的经验短缺 因此导致有实践经验的创业投资从业人员十分缺乏。这就解析了为什么国内众多的创业投资机构均热衷于投资即将IPO的“临门一脚”企业，而很少做真正属于“领投”和“偏早期阶段项目”的原因了。因此就要努力建立起适合中国国情的激励和约束机制，充分发挥项目投资经理的积极性和创造力，使之具有归属感、成就感和使命感，加速培养出一支职业化的创业投资人才队伍。

美国小企业局前副局长和美国小企业辅助基金执行委员会前主席RobertD. Stillman先生是他的挚友。从2002年RobertD.Stillman先生写给何国杰的一封邮件中，我们可以看到何国杰在完善公司的团队建设中所取得的一些成绩：“毫无疑问，您的公司树立了一个典范。人才永远是运作的核心，我们对您整合团队的经验和素质印象非常深刻。您就像一位教练，带领着一支队伍，你们能够成为一家如此出色的企业，毫不为奇……”

作为中国创业投资业界的积极实践者，何国杰根据国际创业投资对中小企业的扶持与促进作用，将创业投资机构的价值定位为：创新企业价值的发现者、企业创建的资助者、企业成长的参与者、企业管理的促进者、企业发展的实践者、企业成果的分享者。而他也在创业投资的实践中努力的实现着自己的价值定位。

热心钻研，为创投发展著书立言

从投身创业投资领域时，何国杰就积极探索中国本土创业投资实务管理与运作，在理论研究和实务总结方面颇有建树。从2001年起，他经常应邀出席各类创业投资论坛并发表演讲，与同行分享他对创业投资发展的观点，为推动本土创业投资的发展而不懈努力。

2002年，何国杰作为“中国创业投资考察团”主要成员，应美国小企业投资公司协会（NASBIC）邀请，拜会了美国创业投资协会（NVCA）、美国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小企业管理局（SBA）、哈佛大学和纽约大学的创业投资研究专家，并与近二十家美国创业投资公司和中介机构进行了交流。之后，何国杰和复旦大学张陆洋博士等在《中国风险投资》杂志上精述了美国创业投资业的最新发展情况，以及美国政府对创业投资的扶持政策等，得到中国的政府部门和行业专家的高度重视。

2005年，他把自己在投资项目的筛选评估、动态管理、人才团队组合训练、投资融资咨询、投资企业资源整合、扶持和推动参股投资企业运作上市、中外创业投资务实合作与探索、创业投资参与国有企业的转换机制、股份制规范管理等实践中积累的丰富经验，以及广泛筛选的国内外著名创业投资专家的真知灼见，进行了归纳整理，主编出版了《风险投资实务与探索》一书，论述和探讨了中国创业投资的政策指导、理论探索、运作模式、投资规律、管理措施、国际经验、财务分析、法律特征、绩效管理和成功案例等方面的现实问题。

2009年，他承担了2009年广东省重大决策咨询定向委托课题——促进广东省创业投资基金发展的政策支持与制度保障研究，并于2010年主编出版了《风险投资引导基金研究》一书，在回顾了国内创业投资发展历程、总结国外发达国家政府扶持创业投资的政策及走访调研的基础上，提出了建立广东省创业投资引导基金的思路、政策支持和目标，以及省级创业投资引导基金的组织架构和管理模式等，为政府决策提供了参考依据。一年后，广东省政府和相关主管机构，采纳了研究课题的建议，由省财政专门安排了20亿元，设立了旨在扶持和推动战略性新兴产业发展的“广东省创业投资引导基金”。

2010年，他还组织整理、撰写了广风投成立以来典型投资项目的研究报告，并主编出版了《本土风险投资实务》一书，对25个典型投资的项目案例进行了总结与分析，为中国创业投资的实践提供了宝贵的素材，并展示了创业投资对我国创新产业发展的重要作用。

此外，他还在《中国风险投资年鉴》、《中国证券业年鉴》、《中国风险投资》、《商业周刊》（中文版）、《科技管理研究》杂志等刊物上相继

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发表了二十多篇学术及实践探讨性文章，涉及了创业投资管理机制、团队功能、运作机制、中外创业投资的政策措施比较、创业投资与创新企业发展关系、孵化器管理运作以及中国本土创投业持续健康发展等多方面的课题，为中国创投业发展建言献策。

上述建议和思考概括起来主要包括三个层面。

首先，他认为中国本土创业投资公司面临的发展形势比以往任何时候都好，应构筑好适合各自机构特点的发展平台，在体制机制创新、人才团队的聘用管理、内部激励约束机制的实施等方面增强竞争能力，才能在实践中赢得发展机遇。

其次，他认为创业投资对国家发展自主创新和发展高新技术产业是本小利大的事业，中国要实现自主创新、经济增长方式转变和建设创新型国家，没有一大批创新型中小企业快速成长就难以实现其战略目标。国家各政府部门应加强工作协调，落实对创投业的支持、引导和监督，尤其是将税收等优惠政策真正落到实处。

最后，他认为中国本土创业投资的研究与发展题材很丰富，抓住机会进行相应的理论与实务研究大有作为。建议国家加快对中国特色创业投资行业发展的理论与实务研究，建立若干促进发展中国创业投资事业的实践模型与理论体系，为丰富国际创业投资理论与实践的探索贡献力量。

感恩人生，追求平衡

从1999年到2011年，只不过是历史长卷的一瞬间，但却包含了一幅中国创业投资风起云涌、潮起潮落、波澜壮阔的画卷。何国杰始终把“不断探索和挑战自己的能力”作为人生奋斗格言，站在时代发展的最前沿，成为中国本土创业投资的成功探索者和领舞者。

何国杰领导的广风投截至2010年年末，参股的投资企业中有高新技术企业29家；高新技术产品产值达62亿元；拥有专利220个，拥有发明专利82个；已建有12个省级工程中心、研发中心；正在创新的省部产学研合作基地7个。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2010年承担国家、省重大科技项目24项、技术创新项目57个。广风投所授权经营的国有资产连续11年实现保值增值，带动了社会各类投资超180亿元，产生的社会效益超过300亿元；历年来捐给社会用于扶贫济困的资金达1000万元，集团及参股投资企业向国家上缴各类税金达20亿元以上。广风投以职业团队和专业精神为企业创造财富，为社会和谐承担责任，以实际行动践行应尽的社会义务。

十二年风雨，十二年梦想。何国杰感慨走过的这些年创业投资的风雨之路，更为自己能驻足在这样一个充满竞争和博弈的行业，工作在这样一个充满挑战与合作的岗位而感到幸运。他曾说："我们如一群园丁，多亏遇到了一片可耕耘的土地；我们如淅淅细雨，有幸融入了源头活水。……蓦然回首，创业投资竟不知不觉成为我人生至今最钟爱的职业。"

他认为一切成绩都离不开这个改革开放的时代，离不开政府和市场的引导以及政策支持，得益于广风投领导班子、全体员工的参与和合作。何国杰怀有一颗朴实的感恩心。对那些风雨同路的人们所带给他的关注、帮助，他都心存感激；对那些曾经共事的人们带给他的欢乐，他都念念不忘。

回顾过去，展望未来。他为广风投集团能够出色完成出资人的委托任务而由衷高兴，为集团所作出的社会贡献而热情欢庆，为集团聚集了一支优秀的投资管理队伍而无比自豪，为集团整体充满勃勃生机而深受鼓舞，为集团在跨越式道路上持续奋进而倍感愉悦。

与当前那些风风火火从事创业投资和并购投资的人士相比，很多人都感觉何国杰多了一份广东人的务实，做任何事情总是能够把握住一种平衡状态。与企业管理者相比，他更像是一位博览群书、温文尔雅的学者教授。他常常笑称自己一直是"在柔性市场化的创业投资与刚性的国资保值增值的平衡木上舞蹈"，显然对这种舞蹈的"平衡术"，他已经练到了炉火纯青的境界。

在谈到国资背景是国有创投机构与外资机构、民营机构同台竞技的镣铐时，他却并不这样认为："国资背景不是镣铐，尽管它有一定的不便性，但国资创投机构不能因此而消极，而恰恰是应该积极面对，找到既符合创业投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资行为又满足国有出资人利益诉求和管理要求的平衡之策。”

在生活上，何国杰也很注重掌握好“平衡术”，处理好工作与生活的关系，努力保持一种身心愉悦的平衡状态，“生活要比较有节奏，精神状态比较好，做任何事情都应顺势而为、顺其自然的发展”。例如，他几十年如一日的坚持体育锻炼，年轻的时候爱好足球，后来又爱好篮球、网球等运动。直到现在，他还坚持每周经常游泳，每次能够持续畅游1000米。

走进何国杰的办公室，有很多明快的风景照映入眼帘，他说那都是他在节假日外出旅途上或在出差闲暇的时候随意拍摄的，但视觉效果颇有大自然艺术品位。从中国版图北疆的新疆喀纳斯、内蒙古额尔古纳河、黑龙江亚布力到南疆的西沙群岛永兴岛；从青藏高原到台湾的日月潭和垦丁自然保护区都留下过他的足印。他20多年几乎走遍了祖国每个省份和许多奇伟的名山大川，曾三次前往西藏寻秘探胜，在海拔5200米的珠穆朗玛峰大本营碑碣前，深切地感受到许多人生的真谛。他从2003年起，每年都将拍摄到的亮丽景照制作成优美台历，这已经成为广风投集团及他的亲朋好友贺年最有意义的礼物。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看着那一张张天南地北的风景照，让人联想到他是一个精力充沛、勇于探索的人；看着那一张张美轮美奂的风景照，让人联想到他必定是一个善于观察、乐于发掘自然和美的人。“淡然离言说，悟悦心自足”。对于认真欣赏、亲身体会了人生旅途这些世间美景的何国杰，肯定有他自己的独到的话语、领悟和快乐。

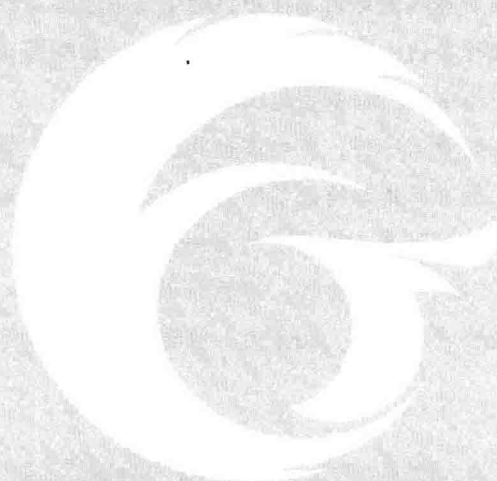
其实创业投资家也是创业者身后的“共舞者”，他们扶持了别人，也丰富了自己。面对未来，成功的创业投资家都会厚积薄发，继续为创新产业发展造福。何国杰和他创建与铸造的广风投，将会继续向前探索和锐意创新，为中国创业投资行业的发展变革，继续贡献力量和承担责任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投中国

曾之杰

冒险与抉择 一位中国创投家的励志奋斗史



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





2012年2月，中信资本控股有限公司旗下中信资本创业投资基金成功完成了首轮的募集工作，金额达6000万美元。该基金的目标募集金额为1.5亿美元。首轮募集的基石投资者包括谈马锡控股有限公司旗下全资子公司祥峰投资控股有限公司（Vertex Asia Growth Ltd）及总部同样位于新加坡的毅创投资（Enspire Capital）。

该基金将重点关注于国内快速发展的中小型企业，行业主要涉及清洁技术、消费品、IT及其他新兴行业。此三大投资领域不仅被证明具有高成长性，而且还是中小型企业开展良性竞争的主要领域。该基金将积极寻求拥有创新技术、稳固商业模式及明确市场定位的企业投资机会，协力提高企业价值，助其成为所在行业的大型领军企业。

基金首期成功募集的好消息让中信资本高级董事总经理、中信资本创业投资基金管理合伙人曾之杰先生心情很好，但在高兴的同时他更多的是考虑中信资本创业投资基金的长远发展。

和很多创业投资家一样，曾之杰也具有良好的教育背景和创业投资领域从业经验。拥有日本长崎大学经济学学士和美国斯坦福大学管理学硕士学位，具有超过15年创业投资的资深经历。

44岁的曾之杰，外表俊朗，神色沉稳，语速平和，从容但不迟疑。他是个职业创业投资家。20年间，他辗转于世界各地，从基层到管



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



理合伙人，这个典型的创业投资家成长路径支撑了他清晰的战略思维和独特的商业气质。

1968年出生，现任中信资本高级董事总经理、中信资本创投基金管理合伙人。2008年至今，出任开信创业投资管理有限公司总经理兼管理合伙人。2001年起，担任全球知名创业投资机构华登国际董事总经理职务，期间主要负责中国及亚太地区的创业投资业务。此前，还在香港任职于中信泰富有限公司及在日本供职于三菱商事株式会。

目前，他还担任6家上市公司的独立董事职务：长城科技股份有限公司（香港联合交易所）；上海爱建股份有限公司（上海证券交易所）；E-House（China）Holdings Limited（美国纽约证券交易所）；Vimicro International Corporation（美国纳斯达克）；AutoNavi Holdings Limited（美国纳斯达克）。同时还担任中特物流有限公司、深圳国微技术有限公司、大华银行（中国）有限公司等几家公司的董事或独立董事职务。

他同时还担任中国投资协会创业投资专业委员会第一届联席会长、AAMA亚杰商会中国分会执行董事和欧美同学会2005委员会理事职务。

回忆起40多年来的人生历程时，曾之杰思绪翻飞，仿佛是在向我们描绘一部情节跌宕的影片。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

负笈日本，历练之后的嬗变

时光倒回22年前，1990年，22岁的他，远渡重洋，来到日本长崎大学学习，开始了他七年的日本生活。

每一位海外学子在求学路上都有各自的酸甜苦辣，他们在承受繁重学业压力的同时，也品尝着异国他乡生活的艰辛。对于刚刚走出国门的曾之杰而言，语言障碍是他那时在日本遇到的最大挑战。它不仅会影响到专业学习，也关系到是否能快速地融入当地社会。为了使课堂上的学习与工作中的学习更好的结合，和众多留学生一样，曾之杰选择了半工半读的生活。一个偶然的机会，曾之杰来到IBM日本公司工作。IBM的员工发自内心地热爱自己的职业，工作勤勤恳恳，对别人的帮助更是充满感激。目睹了这些事情，曾之杰发现和他们相比，自己的艰辛是那么的微不足道，IBM的工作经历一方面弥补了曾之杰单独在学校学习的缺陷，也获得了社会经验和劳动报酬。

长崎的学习生活，既为曾之杰增加了知识的砝码，也使他在为人处世上成熟了许多。从长崎大学毕业后，曾之杰顺利进入了三菱商事。三菱集团是日本最大的企业，拥有超过百年的历史，被视为日本经济的脊梁。三菱商事隶属于三菱集团旗下，是日本最大的综合性贸易商社，在日本国内和海外约80个国家拥有200多个分支机构，并且与500家合并结算对象公司在世界各地联合开展各项业务。

众所周知，在三菱商事，纪律性和勤奋早已成为深入人心的企业文化。在这种文化氛围的熏陶下，曾之杰每周至少工作6天，每天至少工作到晚上10点。经过高强度的工作历练，任何的困苦，在他的眼里都变得微乎其微了。三菱商事严格的纪律就如一把“利剑”，时刻鞭策每位员工要严于律己，也培养了员工良好的工作作风。受这种铁的纪律的影响，曾之杰逐渐养成了严谨扎实的作风，为日后紧张的投资生涯打下了良好的基础。至今，曾之杰对待每一份工作任务都很敬业，除了简单的休闲外，在他的眼里工作就是自己的最大爱好，倾力工作是他的一种生活方式，也是他人生的最大快乐。在三

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

菱商事的工作让曾之杰得到了很好的锻炼，但心怀更大梦想的他那颗不安分的心开始蠢蠢欲动，最终曾之杰提交了辞职报告。

日后谈起这段经历，曾之杰记忆犹新。在他看来，三菱商事的工作经历让他收获颇丰，既得到了系统的商业训练又练就了敬业和吃苦的精神。有过大集团的工作经历，使曾之杰积累了丰富的企业管理经验，也懂得了企业发展的所需，成为今后步入创投行业提供优质增值服务的源泉。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索

时光倒回去15年，1997年，29岁的他来到香港，加入香港中信泰富。

中信泰富有限公司是在香港交易所上市的综合型控股公司，成立于1990年。中信集团是公司的控股股东，拥有58%的权益，公司的其他股东遍布世界各地。中信泰富是一家拥有多元化业务的企业，其业务重点集中在香港及广大的内地市场，业务以基建为主，包括投资物业、基础设施（如桥、路和隧道）、能源项目、环保项目、航空以及电讯业务。集团在香港拥有多项物业项目，包括大型住宅及优质商用物业。中信泰富作为一家重点发展中国市场的龙头企业，有着令人骄傲的历史。

1998年曾之杰进入了中信泰富的电力事业部，参与了电厂、桥梁的投资。上海外高桥电厂就是他负责投资的项目之一。

当时，电力事业部管理着很多电厂，人员众多，工作涉及大量企业运营和管理，曾之杰潜移默化地学习到了很多关于企业管理的相关经验。日后作为投资方，曾之杰在给企业提建议时，会从管理层角度出发，想企业之所想，根据企业的不同情况提出可行性的建议，因而多被采纳。拥有丰富的管理经验，是曾之杰成为优秀创投家的资本，也是深得众多企业信赖的基础。

除了一线的管理经验，更重要的是，中信泰富培养了曾之杰很强烈的风险意识。

曾之杰加入中信泰富正值亚洲金融危机。1997年10月下旬，国际资本围攻香港，23日，香港恒生指数大跌1211.47点。时隔一年，1998年8月初，国际

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本又对香港发动新一轮进攻，恒生指数跌至6600多点。

在金融危机的阴霾下，整个中信泰富的业务受到极大影响，公司运营状况非常不好，并且原来热闹的办公室也变得异常安静，大家对未来的经济前景非常悲观，甚至想方设法使资产变现，一时间人心惶惶。金融危机让曾之杰真真切切感受到风险的存在，也看到了任何事物都有盛极而衰的可能，从此他不再盲目乐观，分析事情也更加深入透彻。

因为亲身经历，所以感受倍深。经历了金融危机，曾之杰变得成熟了很多，既提高了风险识别能力，也提高了心理承受能力。金融危机后，曾之杰做了思考和总结，他认为，作为投资者，经历2个经济周期，才会变得成熟。如果以美国4～5年一个经济周期来测算，大概是10年的时间。在中国，经济的高速发展和强有力的调控使得投资者普遍缺少这样的经历，反而会想当然认为公司一定会迅速成长，市盈率一定会维持高位，对待未来的形势相当地乐观。然而，一旦出现危机，投资者往往缺乏应对的能力，损失也会是相当惨重的。

经历决定心态，心态决定命运。金融危机练就了曾之杰良好的心理素质，至今，曾之杰都保持着平和的心态对待各种困境与危机。

中信泰富为曾之杰踏入投资之路提供了很好的机会，也为曾之杰今后的创投之旅积累了颇多的经验。

曾之杰在中信泰富呆了近3年，为了全方位地提升自己，在未来的投资路上更上一层楼，从来没去过美国的曾之杰，萌生了去美国继续深造的想法。

天行健，君子以自强不息

时光倒回去13年，1999年，31岁的他，再次漂洋过海，来到美国斯坦福大学攻读管理学硕士学位。其后，他加入华登国际，完成了创投生涯的华丽转身。

美国硅谷，是一个孕育了众多知名企业的地方，也缔造了颇多神话。1995年到2000年是硅谷的黄金年代，受益于快速发展的互联网，硅谷到处都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是疯狂而有激情的创业者。在那几年，很多创业者不费吹灰之力，凭着商业计划书就能成功融资。与此同时，创投基金获得几十倍、乃至几百倍回报的例子比比皆是，创业者和创业投资家在这场狂欢中都收获了大量的真金白银。想起在中信泰富，为了百分之十几的回报率还要精打细算，曾之杰受到很大刺激。众多斯坦福的大学生也受到硅谷热潮的影响，纷纷退学创业。

事实上到了美国之后，曾之杰进入了一个痛苦的转型期。学习日语出身的他，英文底子相对薄弱。一般美国人花几个小时能读懂的课程，他可能要花上十几个小时，甚至更长的时间。但是肯于吃苦的他用时间来弥补最初语言上的不足，无止境的刻苦勤奋最终会铸就成功。虽然当时身边的年轻人大多投入到创业的热潮中，曾之杰心里很着急，但为了长远的发展，他终究还是坚持了下来，凭借着过人的毅力，奋发蹈厉，潜心学习，两年后顺利拿到了硕士学位。

在疯狂创业的时代，年轻人的激情与他内心的拼劲产生了共鸣，于是曾之杰决定从事创投行业。曾之杰是幸运的，每次想要高飞之时都会有宝贵的机缘与他巧然而遇。一次偶然的机会，曾之杰认识了华登国际创始人、华人创投先驱陈立武先生。两人一见如故，随即曾之杰加入了华登国际，并且和陈立武结成了亦师亦友的情谊。拿到硕士学位不久，他便如愿以偿，拥有了这份待遇优厚，颇有前途的工作。

然而，做创业投资和实业投资不一样，实业投资更多是通过货币投资从而转化成产业资本，而创业投资则需要更深的专业知识和更高的技术含量。文科出身的曾之杰很快体会到了创业投资行业的忙碌和紧张。为了让自己在新的领域做到专注和精深，在华登国际的头两年，曾之杰经常下班后带着很多资料回家学习和研究。这两年是压力与挑战并存的岁月，然而正是这种吃苦耐劳的精神让他克服了重重困难，为今后的创投事业发展铺设了金色的坦途。

回想起这段经历，曾之杰总是坦然一笑。对于今天的成功，曾之杰总是对给予自己很大帮助的陈立武充满着感恩。曾之杰在创投行业上的快速进步，陈立武起了很大的作用。陈立武是一个对工作特别有激情的人，曾之杰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刚进华登国际的时候，陈立武一个人担任30多家公司的董事，如此繁忙的他每天早上5点起床，晚上12点睡觉，常年如此。为了让曾之杰更快地学习和提高，陈立武每次参加董事会都会带上他旁听。不论是公司的运营和管理，还是作为投资人应有的视角，曾之杰都受益匪浅。很快，曾之杰完成了合格创投人的蜕变。到2003年，曾之杰已成为华登国际中国地区的负责人，负责对中国及亚太地区具有中长期资本升值潜力的高成长性公司的投资，同时他也负责跟踪评价华登国际已投资公司的营运状况，为他们提供管理及其他方面的有建设性的建议和服务。从此，他就在中美之间频繁地往来，平均每个月2个来回，有时甚至一个月4个来回。

在华登国际，曾之杰一干就是7年。期间优质项目迭出，包括当当网、高德等众多经典案例。

当当网：中国版的亚马逊

当当网是全球最大的综合性中文网上购物商城。当当网的创始人俞渝和李国庆是典型的“中西合璧”。当看到亚马逊在美国网络经济的热潮下成为“时势英雄”，而中国的网络经济也在兴起和发展，坚定了他们在网络行业创业的决心。俞渝知道，要想获得海外创投机构的青睐，至少要让他们了解自己的商业模式，而最好的方式莫过于借鉴那些已经在华尔街得到资本市场认可的模式。

1999年11月份，由美国IDG集团、卢森堡剑桥集团、亚洲创业投资基金（原名软银中国创业基金）和国内著名出版机构科文公司共同投资的当当网正式开通。当当网在线销售的商品包括图书音像、美妆、家居、母婴、服装和3C数码等几十个大类，超过100万种商品，在库图书近60万种，百货近50万种，当当网的注册用户遍及全国32个省、市、自治区和直辖市，每天有上万人在当当网浏览、购物。

经过几年的运营，公司的规模不断壮大，也吸引了更多国际知名的创投机构。2006年6月，当当网从DCM、华登国际和Alto Global三家基金引入了资金，为公司的未来发展提供了更为充足的财务支持。此轮融资完成后，当当

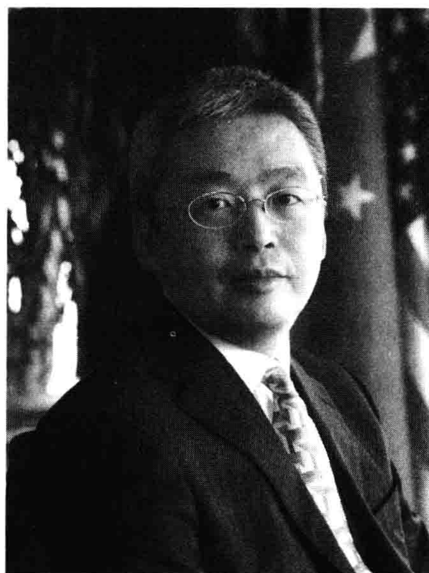
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上市紧锣密鼓地开始进行。

美国时间2010年12月8日，当当网在纽约证券交易所正式挂牌上市，成为中国第一家完全基于线上业务、在美国上市的B2C网上商城。自路演阶段，当当网就以广阔的发展前景受到大批基金和股票投资人的追捧，上市当天股价即上涨86%，并以103倍的高PE和3.13亿美元的IPO融资额，连创中国公司境外上市市盈率和亚太区2010年高科技公司融资额度两项历史新高。

拓维股份：民族动漫产业的辛勤耕耘

谈到2003年对拓维股份这笔投资，曾之杰总是津津乐道。商业模式是高科技企业在争取创业投资时，创业投资家考核的核心内容。投资家在看项目时，很注重对商业模式的推敲，一个好的商业模式所蕴含的市场潜力和机会都是毋庸置疑的。成功的商业模式应该能够适应不断变化的市场条件。创业投资家应给与高科技企业足够的自由度对其商业模式做出反应，以及进行相应的调整，以寻求更好的定位，从而达到最终目标。企业投资价值的挖掘，很多时候，要考验投资家的智慧和胆识。如果投资家是通过犀利的眼光和在企业独立无援的情况下慷慨投资，势必将获得丰硕的回报。



1996年初夏，李新宇先生凭借他的信心和独特的眼光，成立了湖南拓维信息系统有限公司，开始了电子商务应用开发与推广工作，其创造的电子商务发展和合作模式，获得了业内外人士的一致认可。2003年与2004年，在以软件开发为主的基础上，拓维先后创办了湖南蓝猫信息科技和湖南互动传媒，拓展了业务范围。此外，公司在资产组合方式上积极创新，2001年4月，拓维与湖南著名的上市公司“电广传媒”进行资本合作，同年5月，又吸纳了上海锡泉投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资公司的资金，由有限公司改制为股份公司，大大优化了公司的资本结构，降低了风险。自2003年开始涉足无线增值业务以来，拓维信息的业务品种逐年丰富，已经形成了涵盖2G到2.5G及准3G通信网络下的完整产品体系。2003年，曾之杰连同其他投资机构对公司进行了投资。2008年7月，拓维信息成功在深圳中小板上市，被业界誉为“中国手机动漫第一股”。

曾之杰连同其他创投机构的加入，为拓维股份的发展起到了积极的作用。目前，公司不断开拓进取，涉足文化创意类产品、移动电子商务、移动教育等业务，打造成了在全国29个省市区拥有分支机构的移动互联网公司。由于坚持走科技与文化相结合的道路，拓维信息由原本只有几个人的民营企业日益壮大，发展为现在拥有2000多名员工的企业。

如果说，过去十年属于互联网，未来十年将属于移动互联网。移动互联网的市场还有很多尚待挖掘，拥有无限想象空间，伴随着移动互联网时代的到来，智能终端普及以及云计算的大规模普及，很多过去想象的应用都将成为可能。

行者不倦，跋涉不已

时光倒回去4年，2008年，40岁的他，毅然回国，入主刚刚成立的开信创业投资有限公司。

面对华登国际令人艳羡的高职优薪，曾之杰并没有志得意满，安于现状。考察了国内创业投资的环境后，曾之杰发现本土创业投资更有优势。在国内有更为熟悉的环境和良好的资源，还有国家的政策扶持。“海归”踌躇满志的报国情怀使他毅然入主刚刚成立的开信创业投资基金，从而开始谱写新的事业篇章与人生传奇……

开信创业投资基金是由国家开发银行及中信资本共同发起并设立的专注于中国区的创业投资基金，专注于投资高成长的中小型企业。首期投资规模为9亿元人民币。开信创投基金依靠国家开发银行和中信集团的力量和优势系统地把握中国市场的投资机会，积极投资清洁能源、高科技、农业、服务业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等行业。

与众多基金一样，该基金成立伊始，起步艰难，困难也是可想而知的。回想起当时的情景，曾之杰感慨万千。经历过职业生涯低谷与高峰的他，凭借着那股韧劲，带领团队披荆斩棘，取得了一个又一个骄人成绩。

作为开信创投的总经理及管理合伙人，曾之杰主持投资了包括四川三洲特管、亚美煤层气、科宝博洛尼等优质项目。在谈及项目投资标准时，曾之杰认为，主要取决于两个方面：一是市场，二是团队。第一是市场，看项目时，首先要去分析和研究这个市场，是否有一个很大的发展空间。如果没有广阔的市场前景，其潜在的增值能力也就非常有限，就不可能达到创业投资家追求的将新生公司由小做大的成长目标。而市场是不是已经到了一触即发的临界点，就要靠创业投资家敏锐的眼光和判断力。第二就是团队，是指对人的考察，对创业者的素质的考察。需要从各个不同角度对创业者或创业队伍进行考察。看他们是否有潜力，除了一般创业者具有的激情、热情、狂热之外，他们是不是有一种很开放的学习心态。曾之杰和他的团队将这种投资理念渗透到各个投资领域。

科宝博洛尼：行业发展前景及企业的自身优势

对于科宝博洛尼的投资，曾之杰谈到了他的观点：

首先，博洛尼的业务属于建筑装饰行业。该行业的发展与国民经济的发展水平息息相关，而我国快速发展的经济为建筑装饰行业的发展提供了坚实的基础。纵观改革开放以来，我国建筑装饰行业逐步发展成为一个专业化领域。总的来说，我国建筑装饰行业经历了快速起步期（1978～1988年）、震荡期（1989～1993年）、稳步发展期（1994～2000年）和快速发展期（2005年至今）。根据Euromonitor International观察及预测，中国建筑装饰行业从2008年至2012年的年复合增长率为14.2%，高于中国GDP增长速度。据中国建筑装饰协会统计，2008年全国建筑装饰行业共完成产值15500亿元，占全国国内生产总值的5.16%，工程产值量比2007年增长了9.93%左右，增加了1400亿元，增幅高于同期国民经济增长速度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伴随城市化进程及人民生活水平的提高，我国每年预计将增加1200亿元以上的住宅装修市场，再加上公共设施建设，每年的城市化进程将为装饰装修市场带来约2000亿元的市场增量。与此同时，由于装饰本身自然的更新换代及内装折旧期较短，存量市场潜力巨大。一般宾馆饭店、写字楼的装修周期是6～8年，而娱乐场所、商务用房的装修周期还会更短。保守按照10年的周期计算，2000年至2009年10年间的建筑装饰行业总收入超过10万亿元，因此目前的存量市场部分每年已经可以提供超过16000亿元的市场需求。根据中信证券基于装修对象市场份额的历史数据，住宅建筑装饰市场从2006年至2010年基本保持20%左右的年复合增长率。

其次，博洛尼自身优势。其一，是品牌优势。博洛尼基于生活方式体验的品牌营销，成功将其旗下系列品牌打造成中高档乃至顶级整体家装和家居产品的提供商。博洛尼产品和家装在终端消费者市场上享有品牌声誉，这种品牌优势为博洛尼在市场上赢得了很高的品牌溢价，也使得博洛尼在产业链条上获得强势地位，成为中国最具实力的整体家装提供商。其二，是设计和研发优势。主要体现在博洛尼在时尚主题、生活方式、空间结构和产品定制化方面的设计能力。博洛尼整合了全球最领先的设计师队伍，能够捕捉到最时尚的设计理念和潮流，进而使得博洛尼的产品引领了整个家居设计领域的潮流。博洛尼拥有自身强有力的研发团队，可以确保设计师的各种奇特的设计方案落实为切实可行的操作方案，进而实现在整体设计风格和技术衔接点的统一。其三，是博洛尼的业务模式先行优势也很突出。公司从2004年开始尝试整体家装，经过几年的市场考验，博洛尼的整体家装业务体系已经基本成熟和稳定，并开始具备了异地复制性。这种先行优势使博洛尼抢得了市场先机，树立了行业品牌，而后来者在当前市场中不会获得充分的试错机会，学习成本很高。

再次，公司也在业务运营中积累了丰富的管理经验。博洛尼业务范围涉及产品和家装，兼顾B2C及B2B业务模式，拓展出八大产品线，树立三大品牌，经销商体系遍布全国，下属子公司覆盖国内主要经济发达地带。其业务的复杂性客观上向组织管理体系提出了很大的挑战。博洛尼前期引入其他战

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

略投资机构，引入了企业管理的先进理念，在投资机构的协助下改进了公司管理体系，引入了职业经理人，完善了员工激励制度。通过不断地改善商业模式、完善组织架构、优化组织流程和ERP信息系统，建立了扎实的组织管理体系。

不论是建筑装饰行业的发展前景还是科宝博洛尼的自身优势都让曾之杰看到了其投资价值，曾之杰亦表示，创投机构资金的投入将给整个家装行业带来一次裂变的过程。而今后能在家装领域胜出的企业，将是那些具有完整产业链、有国际资本介入、以优质设计为龙头的家居集团。

亚美煤层气：国内能源短缺的长期趋势及公司的储量和技术优势

谈到对亚美大陆煤层气投资时，曾之杰神采奕奕。该笔投资也是开信创投基金在清洁技术投资领域的又一壮举。近年来，创投机构对于清洁能源的投资还处于相对保守的阶段。事实上，清洁能源的投资需要的资金量非常大，并且没有立竿见影的效果，使得众多创投机构望而止步。曾之杰认为，投资这个领域，产业技术是关键。曾之杰对于亚美煤层气的投资有其独到的看法：

首先，国内天然气（与煤层气成分一样，均是甲烷CH4）供不应求，多个地区出现缺气现象；其次，政府要求煤矿先采气、后采煤，之前在煤企、气企之间存在的所有权不清晰的情况将改善很多（亚美的区块位于沁水盆地，属于中国储备煤基地，在近期内没有开采计划，而先在该盆地采气也符合国家政策要求）；再次，在可预见的5年内，缺气的现象是会一直持续下去的，在博弈过程中，有资源方有更大的议价权（2010年5月通过的天然气涨价方案是未来5年每年涨价10%）；最后，沁水盆地周边煤层气管道运输建设已完成，其中主要的博爱管道起点站距离公司总集气站口仅100米，未来的运输问题已得到很好的解决。另外，经过在中国多年的运营和技术积累，公司目前已掌握世界先进水平的多分支钻井技术，无论在单位成本还是生产效率上都能使公司的资源储量优势发挥出最大效益。

中国煤层气行业面临市场需求、市场政策的各项利好引起了曾之杰对亚美煤层气的关注，亚美煤层气公司业务主要涉及在中国煤层气领域的勘探、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开发和生产。公司于2004年7月正式在英属维尔京群岛注册成立，在中国煤层气方面的勘探开发已超过10年。2010年，曾之杰和开信团队联合其他投资者对亚美煤层气进行了高达9600万美元的投资。在获得投资后，亚美煤层气又取得了重大收获。2011年，亚美公司山西晋城潘庄区块煤层气资源开采总体开发方案获得国家发改委能源局的核准批复，该批复为煤层气领域内企业勘探、开发、生产的核心资质。该批复标志着亚美公司潘庄项目成为第一个正式进入商业性开发的中外合作煤层气项目。该批复是中国煤层气对外合作的一个重要里程碑。此后，亚美公司正式进入了商业开采阶段。

山高人为峰

再回到2012年2月，44岁的他，完成了中信资本创业投资基金首期6000万美元的募集工作。

2012年2月14日，北京来福士写字楼22层，中信资本创投基金办公室，每个人都沉浸在首期募集的喜讯中。曾之杰在接受采访时，意气风发，张扬而不失内敛，厚重而热情激扬。

忆往昔，曾之杰在不断挑战自我的进程中，也在不断突破，不断超越。他的职业轨迹也印证了一条颠扑不破的哲理：山高人为峰。

中信资本创业投资基金首期成功募集标志着中信资本创投开始了一个新的投资时期。该基金是中信资本旗下首支投资于创业期和成长期企业的基金。该基金主要投资于中国高成长企业及战略新兴产业中的民营中小企业，专注领域包括清洁技术、清洁科技、消费者服务和高新信息技术。

该基金将采取混合投资战略，其中70%的资金将投资于高增长、拥有行业领先地位及出色管理团队的企业；余下30%则集中于投资拥有创新产品，且业务规模及管理成员具有发展潜力的创业期企业。

中信资本控股有限公司成立于2002年，是一家主攻另类投资的投资管理及顾问公司。其核心业务包括直接投资、房地产基金、结构融资、资产管理及创投成长业务，管理资金约46亿美元。中信资本首席执行官張懿宸表示：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投成长业务的成功推出是中信资本在多元化综合业务平台进程中的重要一步，公司将为机构投资者提供更丰富的另类投资业务合作机会。这一举动不仅意味着中信资本开始涉足创投业务，还意味着其完成了包括控制收购投资、创业投资、房地产、结构融资、资产管理等业务在内的全产业链布局。凭借中信资本对国内市场的深入了解、广泛的网络资源及一支由曾之杰领导的专业、成熟而又富有开拓精神的投资团队，坚信创投业务的拓展将使中信资本的综合营业业务发展得更加稳固。

谈到中信资本创业投资基金的募集工作，曾之杰认为还是比较顺利的。这应该跟他的人生积累有很大关系。他把该基金的目标募集金额定位为1.5亿美元。首期6000万美元的募集工作已圆满完成，并已顺利进入投资期。

每一段成功的募资和投资故事，都曾引起业界的广泛关注。然而低调的曾之杰很少主动讲起，在被问及过往的经历时，他认为那是一笔财富，帮助他形成了思维和处世哲学。

欣赏勤奋、刻苦且有责任感的企业家

勤奋是曾之杰长期以来培养的习惯，而吃苦更是让人钦佩的优良品质。在曾之杰的眼里，没有人天生就如何如何聪明，最终拉开差距的是有没有勤奋的作风与吃苦的精神。勤奋成就优秀，优秀是一种习惯。物以类聚，人以群分。对于创业者评价，曾之杰更欣赏那种从零开始创业、特别能吃苦的企业家。除此之外，能不能善待员工、有没有社会责任感也是曾之杰非常看重的特质。概括地讲就是先做人，再做事。

曾之杰眼中的投资，不单是把钱投给企业，更重要的是要和企业一道同享阳光共担风雨。本身具有很高责任感的他，在选择投资对象时，会对企业家的社会责任感提出很高的要求。曾之杰认为，中国的中小企业解决了90%以上的就业，作为一个创投基金的管理者，他有责任为这项事业尽一份力量。因此，他偏重于投资对社会进步有益的创新型中小民企。希望能帮助更多的优秀企业实现快速成长与发展，把它看成是自己作为创投家应该履行的一份社会责任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除此之外，曾之杰也特别看重企业的团队。他说："我们曾有过粗略统计，VC投资过的企业，在5年内90%公司的业务模式与最初投资时相比发生了变化，这很正常。同样的商业模式，很多公司都在做，为何有的吸引投资者？这就是创业团队的作用，而其中核心人物是关键。作为团队的核心人物要专注、要有学习能力、要听得进别人的意见。上市只是万里长征第一步，如何保持上市以后的业绩，对于公司核心团队来说是个挑战。"

一个企业的成功离不开企业创始人和团队的共同努力与奋斗，也与创投机构的幕后支持密不可分。取得成功的企业家受到众人的仰慕与赞美，但很少有目光关注在幕后作出贡献的创投家们，因此创投行业是一个需要耐得住寂寞的行业。在漫漫投资路上，这种寂寞有时是超乎常人想象的。靠自己的智慧与能力助推企业走向成功，是创投家的骄傲。但身为优秀创投家的曾之杰，在品尝每一次成功的喜悦时总是保持着低调的作风，从不对外大肆张扬。

追求双赢的增值服务

创业企业在发展的早期，通常仅仅拥有强烈的创业精神，而缺乏诸如资金、管理经验、行业经验以及外部关系网络等重要资源。这些稀缺资源是创业企业很难在短时间内自行获得的，但一个经验丰富的创业投资机构则能为被投企业提供这些资源，这些稀缺资源统称为增值服务。

在中国创投行业发展历程中，增值服务对企业发挥着越来越重要的作用。向企业投资后，在企业遇到困难时提出对策和建议，利用自身长期积累的人脉资源，帮助被投企业解决问题，是每个创投家不断思考、进行创新的动力。

曾之杰带领的创投团队长期以来，致力为每个被投企业提供最大化的服务，并在增值服务中追求双赢。他表示，对于创业投资基金而言，其可持续发展的根本在于是否能取得长期良好的投资业绩，为LP和GP提供丰厚的回报。而创业投资基金的回报又直接取决于由众多被投企业构成的投资组合的业绩。企业获得了增值服务，价值增长迅速，创投基金的回报率随之提升，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从而使得LP和GP获得丰硕回报，二者相辅相成。因此，增值服务对双方而言，是一个双赢的选择。

曾之杰非常重视为企业提供增值服务。即便只是跟投，一旦企业有需要，他都会亲力亲为，出谋划策。从长远发展来看，每个企业都要有自己的核心竞争力，同样每个创投机构也要有自己的生存点，曾之杰认为创投的生存点在于乐于并且善于为企业提供增值服务。企业得到了帮助，创投团队也得到了锻炼，增强了竞争力，实现了双赢。

曾之杰带领着团队为众多企业提供了帮助，低调的他从不大肆宣扬，单从一两个案例中就可见一斑。

国微技术：资本助推、业务改制助其迅速发展

1998年，在中信泰富工作期间，曾之杰结识了国微电子的管理层。几番接触，有了策划改制上市的想法，但考虑到时机不是很成熟，最终没有建立正式的投资关系。

2003年左右，由于缺乏资本运作经验，国微电子的管理层再次找到曾之杰，希望能够给予相关支持。此时的曾之杰已经离开泰富，成为华登国际的董事总经理。他认为，投资国微电子的时机已经成熟了。

在华登国际等投资机构的介入下，国微电子开始了大规模的改制。创投家和公司管理层经过反复商议，认为做有线电视的CAM卡（视密卡）更有发展前景，国微电子的主营业务因而定位为生产数字电视的视密卡。所谓视密卡，即可实现付费内容向数字电视用户的安全传输，无需机顶盒。其不仅达到了条件接收系统提供商严格的安全要求，也切合了付费电视运营商追求操作简洁、用户界面丰富的需求，是数字电视发展的一大趋势。当年10月，深圳国微电子完成了业务拆分，主营视密卡的深圳国微技术有限公司正式成立（简称深圳国微）。

2005年3月份SMIT Corporation（原名State Micro Technology Corporation，简称国微技术）在开曼成立。2005年4月国微技术完成了包括华登国际参与的A轮融资，金额为900万美元。有了资本这一强力助推剂，国微技术发展迅速。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

仅仅一年时间，国微技术就成功研发出第一代视密卡专用芯片，完全兼容国际DVB-CI标准和中国DTV-CI标准，并且顺利通过中国电子技术标准化研究所（CESI）的各项测试并获得国家首批机卡分离产品认证证书。这标志着深圳国微转型成功，视密卡量产指日可待。同年，国微香港公司成立，公司一步步发展壮大。

2008年，国微技术又展开了B轮融资，总额为3000万美元，华登国际仍担任投资方。此前，深圳国微刚刚完成了对北京国微的收购，并且成为了数字电视行业DVB（Digital Video Broadcasting）国际组织成员。

目前，在数字电视行业，国微技术的研发能力居于领先地位，企业已获得超过20家条件接收系统供应商的授权，并且与全球前6大条件接收系统供应商中的5家建立了稳固的合作关系。在数字电视行业视密卡细分市场，国微技术也已成为中国第一大、欧洲第二大提供商。截至2011年年底，国微技术员工已经发展到300人，除了深圳总部，在北京、香港、慕尼黑及硅谷都设有办事处。

2011年2月，国微技术完成C轮2200万美元私募融资，预计2012年启动上市准备工作。

高德：以敏锐的眼光助其选择最佳上市时机

高德（AUTONAVI）是国内领先的地图数据内容、导航和位置服务解决方案提供商。自2002年起步以来，各项业务取得了高速发展，并已于2010年7月1日在美国纳斯达克股票市场成功上市，实现了公司发展新的历史性跨越。集团核心企业高德软件有限公司于2002年成立，拥有甲级导航电子地图测绘资质；下属北京星天地信息科技有限公司拥有测绘航空摄影甲级资质。高德集团在海内外设有各类分支机构，在广州、成都、深圳等十多个城市设有办事处及本地技术服务与支撑队伍。截至2011年6月，集团员工规模为2500人。

高德上市前，管理层由于缺少对资本市场的认识，认为只要公司优秀，什么时候上市都行。2010年，创投家们凭借敏锐的资本市场嗅觉意识到此时正是公司赴美上市的好时机，力主建议公司尽快上市。在创投董事们的坚持和努力下，高德软件最终在2010年7月以较高价格成功发行上市。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看好创投未来，注重把握投资规律

谈及对未来行业的投资机会时，曾之杰认为宏观大势是判断行业前景的基础，基于这点，他的投资方向主要关注消费和清洁能源两大行业。

对未来我国消费行业的发展前景，曾之杰表示非常乐观。各国发展经验表明，人均GDP从4000美元增长到1万美元的阶段会有很多机遇，其中也蕴含着行业整合在内的投资机会。目前我国人均GDP约4000美元，发展到中等发达国家还需要十年左右的时间。在这个过程中，经济发展将会由注重GDP的数量转变为注重质量。我们知道，投资、消费、出口是拉动经济的三驾马车。在出口屡屡受阻，人工成本不断上升的今天，中国日益需要依靠消费来拉动经济增长，随着社会保障体系的日益完善，国民的消费力也将进一步得到释放。强劲的需求是消费行业长期被看好的原因之一。与此同时，在供给方面，很多细分行业都存在行业整合的机遇。比如孕婴童行业，开信创投投资的乐友是行业的龙头，乐友在全国总共才150家店，市场远未饱和，而乐友和行业第二名已经有了很大的差距，其中的机遇不言而喻。消费品行业属于看上去简单，其实是很复杂、很难投资的行业，在这个行业中发现最佳的投资机会是一门艺术。曾之杰凭借多年积累的经验判断，今后十年至二十年内，伴随着行业整合，会有一些本土的高端品牌陆续成长起来。

除了消费行业有很好的发展前景外，曾之杰看好的第二个行业就是清洁能源。

凭借低碳、清洁、高效等优势，清洁能源被公认为全球能源未来的发展方向。虽然目前发展清洁能源还面临着结构比重低、入网难等问题，但这丝毫不妨碍资本市场对其青睐有加，频频携巨资杀入该领域。

根据彭博（新能源财经）2011年第三季度数据，风力发电场和太阳能电站等新能源项目的全球资产融资增长至418亿美元。与此同时，该领域的并购活动也异常活跃。业内人士分析，随着国内清洁技术水平的不断提升，在这一股全球清洁能源投资大潮的带动下，国内清洁能源很快会迎来市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“春天”。

目前，我国的空气污染比较严重，拥有良好的生活环境已成为人们的迫切需求。在人们普遍希望改善生活环境的情况下，清洁技术、能源的清洁利用会成为未来的一个投资热点，这也是未来10年一个很好的投资机会。

对于投资方向，曾之杰有自己的思维模式，并不简单地跟随投资潮流。对于时下最火的TMT行业，曾之杰表示，总体来看TMT行业过去十年投资的项目过多，有点投资过剩。现阶段，主要是把握机会，如果有好项目，也会不遗余力。

同时，曾之杰对项目的投资阶段也有独到的见解。对于创新型企业，曾之杰往往选择B轮融资；对于传统企业，他就会在相对成熟阶段再投，也就是Pre-IPO阶段投资或C轮融资。与晚期投资相比，早期投资往往需要承受较多的不确定性，特别是在高科技领域里，初创型企业的商业模式并没有很多先例可比较，这更增加了投资的难度。

展望未来，曾之杰认为，2012年中国创投行业将进入洗牌阶段，未来将更加考验创投机构的专业能力与提供增值服务的能力。未来三到五年，创投行业赚钱会越来越难，行业整合是大势所趋。目前在我国，对于GP的业务能力和投资回报率没有一个包含全行业的全面而客观的记录。而在美国，每个基金的回报率等资料都备案在册，清晰可查。反观中国，创投基金都倾向于不公布自己的数据，这些问题都需要在发展中解决。

作为创投行业中一位优秀的创投家，曾之杰呼吁每位业内人士都要逐渐形成自律意识，为创造一个良好的行业发展环境贡献自己的一份力量。

在曾之杰眼里，未来中国的创投分工会更加细致，专注投资早期、中期或者后期项目，各有擅长。最终，创投基金会各自形成自身特色，拥有自己明确的定位。

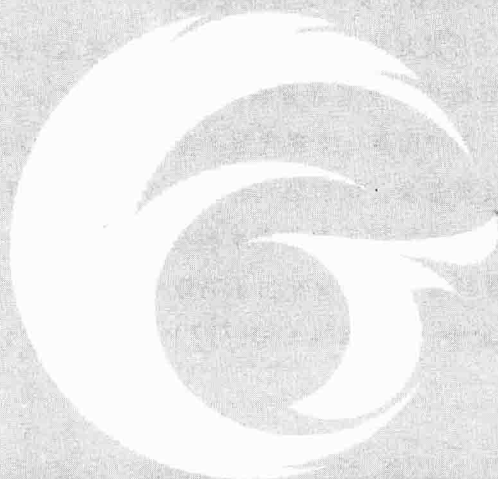
无论是从宏观经济发展势头、自主创新国家战略的需要、资本市场的发展前景来看，还是从创业投资业自身的发展态势来看，曾之杰都认为今后十年是中国创业投资“由弱到强”、飞速发展的“黄金十年”，需要以长远眼光和全球视野来正视中国创业投资事业所面临的发展机遇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创投中国

陈越孟

转型中的新浙商



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





国内创投江湖中最具有草根气息的无疑是民营派系，他们队伍庞大，机构分支遍布全国。他们出身并不高贵，也没有官办血液，却紧跟时代发展的潮流，与背景和实力深厚的国有及外资创投同台竞争，为中国本土创投发展注入了一股最有活力的血液。

陈越孟，浙江浙商创业投资管理有限公司（简称“浙商创投”）的创始合伙人、董事长，就是他们中杰出代表之一。他是浙江省股权投资行业协会执行会长、中国创业投资专业委员会首届联席会长。2011年7月，在首届中国优质创业投资项目评优表彰活动中，陈越孟是10位优秀创业投资家金奖得主中唯一的一位纯民营创业投资家。

他待人真诚，讲求诚信；他工作勤恳，脚踏实地；他家境优越，但行事低调；他头脑敏锐，更不乏浪漫情怀。

自2007年12月发起成立浙商创投以来，陈越孟跳出40年家族企业的惯性思维，目前已经发起并管理8支股权投资基金，从浙江省第一支合伙制基金，到中国第一支现代服务业基金，再到2010年的全国第一支低碳产业投资基金，他引导来自二百多位浙商的民间资金，通过股权投资基金的方式实现了产业资本和金融资本的对接。仅四年多时间，陈越孟就带领着浙商创投交出了亮眼的成绩单：共投资了近40家企业，其中6家企业——郑煤机（601717）、华策影视（300133）、迪



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



威视讯（300167）、贝因美（002570）、慈星科技（300307）、喜临门（600881）已分别在上交所、深交所挂牌上市。至2012年初，浙商创投管理资产规模达70亿元。

在浙商创投的投融资实践中，陈越孟引领中国最活跃的浙商资本，探索将国际化与本土化融为一体的管理模式，创造了国内新兴创投机构的“浙商经验”。他成功地将金融资本投资到产业资本，完美地结合投资与品牌管理，助力浙江经济的顺利转型，成为助推浙商产业转型升级的优秀代表，对民营资本参与创业投资起到了积极的示范作用。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实业出身的“浙商二代”

陈越孟，于1969年出生在浙江宁波的一个商人家庭，父亲是土生土长的浙江人，很有浙江人的商业头脑，是宁波当地一家龙头家电企业的创建人，母亲和两个哥哥帮着父亲打理公司。

早在20世纪的70年代，即1972年，陈越孟的父亲就开始创办企业，最初是只有几个人的小作坊。创办企业的初期，他的父母非常辛苦，经常去上海等各个大点儿的城市跑市场。尽管生意很忙，但是父母仍然非常重视陈越孟的教育，所以刚刚懂事的陈越孟也常常被父母随身带着。陈越孟目睹了父母创办企业的艰辛，在他的记忆中，在父母跑市场的日子里，他的生活是基本没有规律的，不会在固定时间吃饭，基本只要能填饱肚子就行。他印象特别深刻的就是小学时候的暑假，在上海的小旅馆里，父母一大早就出去跑市场，他有时候一起跟着去，有时候一个人留在旅馆里看书，饿了就吃西瓜，常常一个西瓜刚好充当一日三餐。

随着时间的推移，父亲的企业也越办越大，从几个人的小作坊变成了上千人的惠康集团，与此同时陈越孟家里的经济条件也越来越好，而他的父亲也成为先富裕起来的浙商代表。虽然家庭很富裕，但是陈越孟从小到大却一直非常传统，甚至有点保守，一点也不像家底比较好的纨绔子弟。他一直很低调，从来不炫富，看起来和普通人家的孩子一样，只有关系比较近的同学和朋友才知道他家里很富有。

陈越孟小时候特别热爱文学，稳健的外表下一直蕴含着文人的浪漫主义情怀，他的梦想是将来成为一名作家，所以在1989年高考时，他报考了杭州大学（现浙江大学）的中文系。大学四年的生活里，陈越孟如鱼得水，把很多的时间和精力花在对文学艺术的追求上。他写了很多的诗歌，浙大出版社还为他出版了诗集。除了对文学的热爱，陈越孟的业余爱好就是摄影，摄影已经成为他当时生活的一部分，由于学校离西湖不远，所以遇到天气好的傍晚，陈越孟经常独自一人骑自行车来到西湖边的湿地上，坐在湿地边的椅子

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上，看夕阳和晚霞，享受这份世外桃源般的美景和宁静，并把这些美好的景色用相机拍摄下来。他拍下的关于夕阳主题的摄影还曾在浙江校园大赛中获了大奖。陈越孟的大学生活是多彩的，他也把自己的浪漫情怀演绎得淋漓尽致，除了诗歌和摄影，他还很有音乐细胞，在兴致来潮时他会坐在寝室窗台边弹吉他，经常引得很多情窦初开的少女驻足和爱慕。

大学毕业之后，陈越孟并没有把文学作为他的谋生本领，而是服从分配来到了政府机关工作。陈越孟的父亲对于自己的小儿子没当作家却踏上了从政之路非常满意，因为父亲认为已经有两个儿子从商了，再有一个儿子从政，这样家里在商界和政界就都有门路了，这样的家庭才会越来越兴旺。陈越孟在政府机关工作期间，经常需要起草一些重要的文件和讲稿，他过硬的文字功底和综合素养得到了领导的充分信任和赞赏，但是出色的工作和安稳的环境并不能按捺住陈越孟与生俱来的一直很有活力的商业细胞。

1992年，邓小平南行讲话后，全国掀起了“下海”经商热潮，一大批有创造精神的人士选择离开体制内投身私营工商界，其中既有机关干部，也有知识分子，在政府机关工作的陈越孟也是他们中的一员。一方面，通过几年的政府工作，陈越孟积累了很多人脉，对政策法规和流程都非常清楚，对于未来的政策走向也有很好的把握，体制内的见识、经历、人脉和资源都有利于他未来在商海中叱咤风云；另一方面，陈越孟骨子里就是一个喜欢“折腾”的人，相比安稳的仕途，他更偏向于在改革的浪潮中做一番事业，而此时的惠康集团也非常需要他。

因此，1996年陈越孟毅然辞掉了政府机关的工作，成为惠康集团的二代接班人，带领父辈创办的企业走出一片新的天地。

弃家族企业，转战创投

惠康集团是陈越孟父母在1972年就开始创办的，是典型的浙江民营企业，到2012年为止，已经有40年的历史。40年之久的全民营企业在中国并不多见，陈越孟目睹了父母为企业的成功付出的艰辛。虽然家族在这40年中并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有大起大落，但是依然充满了小的起起落落、坎坷挫折和磨难，陈越孟一直亲身经历着并体会着制造业成长中的每一步艰辛。

在担任惠康集团执行总裁期间，陈越孟借鉴了父辈的经营方式并结合自己的经营理念，加大科研投入，不断拓展惠康集团的产品线，打造品牌知名度，领导惠康集团走出中国，走向世界。但是随着时间的推移，当时已有三十多年基业的惠康集团进入了制造业的瓶颈期，转型成为一种势在必行的出路。陈越孟作为惠康集团的掌舵人，一直对国家宏观政策和国内外环境有着敏锐的嗅觉，他深刻认识到惠康集团发展已经触碰到了天花板，不做产业转型和升级一定没有出路。因此，陈越孟和他的父母、两个哥哥经过商讨后，最后决定由陈越孟想办法开拓新的业务，毕竟惠康集团这么多年下来已经积累了一定的资金，只要有好的出路，家里也有资金去拓展。

正是出于这样的考虑，同时为了让家族企业更好地适应新经济市场，陈越孟开始领导惠康集团的改制上市之路，而正是因为这次改制过程，让他对资本运营有了更多的思考，也正是在着手解决惠康集团产业转型难题的过程中，“不安天命”的陈越孟发现了其他浙商没有注意到的开办创投企业的“天时，地利，人和”。

天时 一方面，中国制造业经历了二三十年高速发展后，陈越孟所在的传统制造业面临发展模式的瓶颈，利润薄弱，竞争激烈，亟需转型，寻找更好的投资渠道是很多企业家的诉求。而浙江地区的闲余资金比较多，有超万亿元的民间资本，却没有一个很好的投资渠道，以前很多资金都去炒房地产、炒煤，现在很多限制使得很多闲资没有地方投资。另一方面，政府将于2009年推出创业板，届时将进一步完善创投企业的退出渠道，给创投行业带来更多的投资机会。

地利 浙江，人杰地灵，鱼米之乡，自古商贾汇集之地，如今更是充满了商业气息，中小企业云集。浙江不仅资金充足，而且还有很多优质项目，从政府本身到行业协会营造的环境都非常好，陈越孟的生活圈子里就有许多优秀的浙江企业家，他们的手里除了大量的闲散资金，还有丰富的项目资源和成功的企业经营经验，可以针对某个具体的项目提供相应的投资建议，给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

予被投企业需要的帮助。陈越孟自己可以充分利用已有资源，开发新的资源，成立创投企业，从而做大做强。

人和 股权投资是迫切寻找新投资的方向，是浙江民间资本的人心所向，同时创投领域也会是今后十年、二十年的一个发展方向。陈越孟在此时创立创投企业进行股权投资，可以解决浙江民营资本的燃眉之急，必然会得到众多企业界朋友的大力赞赏和支持。

正是基于这样的前提，浙商创投的雏形终于诞生于陈越孟和另一位创始人华晔宇的一次非常随意的饭局。

2007年9月的一天，陈越孟和华晔宇同时参加一个饭局。席间，有企业家朋友感叹，传统行业的发展到了一个瓶颈期，积累的资金不知投向哪个领域，同样在思考这个问题的陈越孟抛出了自己酝酿已久的想法："作为从事传统产业的企业，本身已有一定积累，从积累的资本中拿出一部分，共同成立一个创投公司，一方面可以开展新的事业，帮助更多中小企业发展，突破其自身发展的瓶颈；另一方面，参股其中的企业也可以通过资本的集聚和专业化的运作，得到较好的回报。"抛出这一想法后，陈越孟得到了一呼百应的认同。很多企业家都有类似的想法，只是没有践行，而陈越孟在惠康集团的改制过程中，对浙江中小企业现状做了深入研究，对不同企业的冰火两重天现象感同身受：有些企业在其发展过程中融资困难，遇到好的项目苦于没有资金；另外有些企业内部虽然有大量的闲余资金，却没有很好的投资渠道。

陈越孟一直都不安于现状，敢想敢做，非常善于捕捉商机，所以他在商界的朋友圈子里一直很有号召力和影响力。陈越孟的话说到了同是浙商二代的华晔宇的心坎上，于是华晔宇当场就表示要跟着陈越孟一起干这个创投企业。不久，同为浙商背景的徐汉杰也加入到陈越孟的创投筹划小组，共同筹谋正式开办创投公司。

无心插柳柳成荫，心血来潮的创投资本之路成为一条前途光明的康庄大道。2007年11月，时任惠康集团执行总裁的陈越孟联合传化集团、喜临门集团、滨江房产、红石梁集团等十余家知名浙商企业发起成立浙商创投，以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“传承浙商精神、助力民族产业”为宗旨，开始了融合民营资本力量，促进民族企业做大做强的浙商创投之路。由于陈越孟在企业圈的影响力，再加上他以个人名义投资了几千万，浙商创投第一期10亿元的基金只用短短一个月的时间就募集到位。

陈越孟带领着来自知名浙商企业的将近300位出资人在创投之路披荆斩棘，把这些闲余资金汇集在一起，投向高成长的或未来有发展前景的企业和行业，实现产业资本和金融资本的真正对接。

至此，陈越孟的角色也由惠康集团的接班人转换为浙商创投的创始人。他所肩负的责任也更加重大——他需要代表“浙商”在创投这个新兴产业中占据一席之地。

做浙商创投的领航人

实业出身的陈越孟深深懂得创投企业不同于制造业，它不需要设备、厂房这些实体资产，主要是靠高素质的人才和有效的制度。同时，陈越孟对自己也有非常好的认识和把握，他认为自己更适合做创投的管理者，而不是某个具体项目的执行者，因为创投的管理者需要具备宏观的眼光、长远的思考能力，站在一个非常高的角度指明方向，而他过往政府和家族企业的经历培养了自己对综合资源的把握，对项目和行业的敏锐、直觉和判断力，同时自己性格上也非常包容，大开大合，擅长协调各方关系，调动资源，解决各种冲突。

为了让自己的创投企业能够基业长青，陈越孟认为人和制度都至关重要，浙商创投不仅仅需要成熟理性的LP（出资人），团结高效的投资团队，奖罚分明的管理层，还需要建立良好的LP-GP合作制度、完善的项目投资流程、有效的风控制度、人才管理制度等一系列制度来确保公司的发展不会偏离既定的航线。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选择成熟理性的出资人

像很多成功的企业家一样，陈越孟最宝贵的品质就是诚信。作为惠康集团执行总裁的陈越孟在商界打拼十五、六年，所有与他交往的人对他的最大印象都是诚信、务实、稳健。陈越孟为浙商创投募集资金，浙商圈的朋友可谓是一呼百应，争相把资金投资到陈越孟的基金，都愿意做他的LP。换作其他任何人，高兴都来不及，可是陈越孟却非常冷静，从不认为资金多多益善，而是一再确认对方是否适合投资这笔资金。

陈越孟常常对初次出资创投行业的投资人强调投资风险：

首先，创投是一个高风险的行业，出资人一定要有风险意识。虽然目前是中国创投行业最好的时机，但即便如此出资人投入的钱也必须是闲余资本，作为整个资产配置的一部分。比如出资人有一个亿的资产，那么他投2000万元就行了，剩余的资金应该做其他配置，不要把身家性命都压进来。这样即使投资亏损也不会影响出资人的正常生产和生活。出资人必须保持这样一个比较成熟的心态。

其次，创业投资是一个长期投资，出资人必须有一个比较好的中长期规划，一般要三五年以上。如果出资人急着用钱或有其他的短期资金使用需求，就应该事先预留出那部分钱。

第三，创业投资没有一定挣钱的说法。虽然浙商创投的总体投资回报在同行中是比较高的，但是基金的实际回报率没有确定的标准。陈越孟会尽量在项目精挑细选上把好关，但实际回报也存在不确定性，有高有低。因为项目退出后的收益情况，和项目的初始投入成本、项目的中间价格成本、二级市场情况都有关系，而且不同行业的项目市场盈率会有不同。目前来说，创投都是有回报的，但今后几年格局可能也会发生变化。

陈越孟从不会向别人许诺新投资的项目一定会有多高的收益，只会告诉潜在出资人浙商创投以前的基金情况，当时募集了多少资金，目前的盈利是多少，给他们做一个参考。浙商创投的很多出资人都是陈越孟的朋友，非常了解陈越孟，也非常了解他的家族，他们相信陈越孟不会辜负他们的信任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

陈越孟从来不会超募资金，一直把单期资金募集量保持在适度的范围内，最大限度地提高资金的使用效率。相比市场上的一些机构遍地开花地做基金，他一直控制浙商创投的基金设立速度，只有当前一个基金做得差不多的，才会去做另外的基金。

对于浙商创投的部分基金已经取得的投资成绩，陈越孟非常谦虚，坚持认为那算不上非凡，只不过是让LP满意让自己满意罢了。海鹏基金是浙江省的第一个合伙制基金，也是陈越孟做得比较出色的一个基金。海鹏基金是2008年设立的，共投资了8家企业，其中有4家已经上市，其余几家虽然没有上市，但却是行业里的明星企业，有的企业比已上市企业的回报还多。2012年年初也刚好是海鹏基金的退出期，这支基金的回报率远远超过市场上的平均水平。投资该基金的出资人对这个基金回报非常满意，对陈越孟的投资能力非常认可，然而低调的陈越孟一再谦虚地说只是运气好罢了。

陈越孟一直非常相信口碑，相信人际传播效应。他认为取得出资人的信任不是靠自己吹来的，只有真的对出资人负责，真的让出资人满意，他们才会接受自己，帮自己做免费高效的宣传。浙商创投的出资人中，很多人习惯连续跟投，其中有个LP投资了浙商创投的6个基金，这无疑是对陈越孟的投资成绩和投资理念的认可。现阶段，陈越孟募集资金主要集中在浙江地区，其中90%以上是本地大小企业浙商，此外还有七八个省市的企业家。

良好的LP-GP合作关系

正是由于陈越孟为浙商创投募集的资金全部来自于民营资本，为浙商创投引进的合伙人都是企业家背景，注定了它的束缚和限制比国有的、外资的都少，制度上也更灵活和市场化。为了找到适合浙商创投的制度和组织架构，陈越孟带着另外几位合伙人考察了业内知名中外资创投机构。最后，陈越孟决定取他人之所长，弃他人之所短，在浙商创投的内部搭建基本的项目管理委员会、投资委员会、风险控制委员会等，在公司的组织形式方面，陈越孟既采用了民营企业家更为熟悉的公司制，又大胆探索设立合伙制，并在此基础上建立了一种非常另类的投资人与管理人的合伙关系——出资人投资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决策委员会制度。

浙商创投的投资决策委员会中一共有7个委员，所谓的7人决策委员会是基于不同的基金设立的，由5个LP（出资人）代表以及2个GP（管理人）代表组成，在项目最终的评定阶段发挥作用。出资人占绝对多数，管理人占少数，进入投资决策委员会的LP代表由出资人选举产生，进入投资委员会。由于这些LP代表绝大部分都是成熟的企业家，对行业趋势、公司管理和业务开展都有较深理解，由他们参与投资决策，能够很好利用他们的产业经验，给予更精准和专业的判断，可以更容易发现所投企业的风险并给予意见指导。浙商创投最终是否投资某个项目，由这些成熟的企业家最终做决策，提出行业和风险控制等方面的意见，同时对所投企业的团队是否可信做出判断，尽量排除一些不确定性因素。

事实上，在国内外的PE机构中，有限合伙制是主流的公司组织形式，有限合伙制强调LP与GP在决策权、管理权方面有独立的权责归属。但受制于本土LP市场的不成熟，国内投资人多为企业家出身，参与投资运作的意愿非常强，尽管LP与GP的大部分利益一致，但双方在某些利益和理念上仍然存在冲突，所以国内很多创投企业的LP与GP的关系虽然表面和谐，但是实际上却剑拔弩张，双方关系的恶化一触即发。很多创投机构都希望能够找到一种更好的组织形式来改善LP和GP之间的关系，但是基本都以失败告终，包括此前诸如东海创投在内的PE机构采取变异的有限合伙制度也同样受挫。唯有浙商创投这个独特的投资决策制度实施运行4年来，在浙商创投内部一直运作良好，LP和GP的关系和谐。

外界对于浙商创投4年来一直运作良好的另类投资决策制度仍有质疑，他们普遍认为这种制度相对比较保守，因为投资人做决策项目成败事关自己的资产，而出资人太多的干涉会影响投资人自己的判断。对此，陈越孟却有他自己的想法，陈越孟相信这种非主流的LP和GP合作关系对于浙商创投投资项目的成功率以及对被投企业的良性发展都有积极的作用，由于LP代表本身都是企业家身份，他们会接触到最新的行业和公司信息，当有合适的投资机会时，LP代表会积极贡献资源，介绍有潜质的项目，对于不适合的或风险较

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大的投资项目，LP代表也会根据自身的实业经验，率先提出合理的质疑和有效的建议。同时，为了克服在激励机制中的缺陷，以及更好地吸引人才和激励人才，陈越孟在浙商创投内部采用了跟投制度和合伙人竞争制度，同时给予投资经理很高的项目奖励，一切以项目为主导，让员工充分施展才华，使得员工、管理团队、合伙人和被投资企业利益达到一致。陈越孟主动接受投资人监督，开创性地设计了LP代表参与的投资决策流程，向投资人充分披露投资项目基本信息。尽管外界一直质疑这种非主流的LP和GP合作关系会影响投资人的投资能力，但不可否认这项制度的创新的确加强了投资决策和项目管理的科学性和透明性，避免暗箱操作，同时浙商创投这几年的投资业绩在行业中排名靠前，也被出资人所认可。在没有更好的缓解出资人和投资人冲突的制度出现之前，陈越孟独创的5：2的LP-GP投资决策制度这一成功的先例，正在被更多的国有的和民营的创投机构开始引用和模仿。

高效的团队，有效的管理

创投作为一个高风险行业，对于人才的要求非常苛刻。在浙商创投创办之初，陈越孟就已经意识到投资团队的素质和水平的高低是决定浙商创投成败的关键，而这群高素质的人才在管理策略上也会和他之前管理惠康集团时大不相同。

惠康集团作为拥有40年历史的全民营企业，家族企业烙印重，但是仍然有值得借鉴的地方，比如公司有活力、中高层能干、团队稳定、财务比较规范完善、人力资源管理高效，对于人才的吸引做得也相对较好，这些经验对于陈越孟成立浙商创投很有帮助。虽然生产型企业和创投企业的区别较大，但是多年的管理经验有助于陈越孟发现问题，从而较快地切入要害。

创投企业的发展主要依靠人才，而不是人海战术。浙商创投从成立之初的10多人发展到如今70人的规模，这过程中，陈越孟在吸引人才和管理人才上倾注了大量心思，注重激励和考核这两大体系的完善。

高效的激励体系。围绕如何吸引人才、留住人才、激发人才，陈越孟设计了一系列的奖励机制，包括项目投资的及时奖励、跟投奖励、合伙人晋

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

升制度，从短期、中期、长期这三个方面确保投资团队的稳定，激发人才的内在动力。陈越孟把激励的比例设定得较高，同时将激励的时间跨度拉长，这样避免了员工的短期逐利行为。一方面，员工最大化地为公司创造价值，员工为公司创造的价值越大，其自身拿到的提成也越高；另一方面，员工减少了跳槽到其他公司的这种提高短期收入、降低长期收入的不理智行为，员工在公司的工作时间越长，其价值激励越明显，体现在后期的项目跟投的退出，以及晋升合伙人等多个方面。公司的发展带动了员工的同步发展，促使员工把公司当成家，一门心思做好自己负责的项目。

完善的考核体系。相比生产企业的原材料采购、加工、入库、销售、回款的整个流程环节，创业投资也存在一个完整的流程，项目的初步筛选，调研，项目管理委员会，第三方的独立尽职调查，投资决策委员会，商业合同的谈判，合同的签订，到股权变更，增值服务，再到后面的退出等一系列环节。创业投资流程的每一个环节都非常重要，把每个环节的责任落实到人，进行制度化构建，不但可以有效地把控整个项目的投资风险，而且也能有效地督促相关责任人做好本职工作，压力分散到每个人的身上，提高了项目的成功率。现阶段投资经理的水平各有高低，这样可以扬长避短，把控项目的整体进程，有效地回避风险。对于什么样的人才才是浙商创投愿意聘用的投资人，陈越孟的要求非常严格，他认为一个合格的投资经理，首先，必须要具备良好的职业道德素养，这是最根本的；其次，必须具备很强的风险意识，必须保持立场和判断的客观性；第三，必须具备过硬的专业能力；最后，做投资一定要有良好的综合把控能力和谈判能力，不但善于学习还要能吃苦。陈越孟要求浙商创投的投资经理不仅要会收集材料，看企业，更要注重培养自己的理解和悟性，投资时在坚守自己的价值判断标准的基础上，靠良好的感觉去发现好的项目。

通过仔细了解，人们不难发现，浙商创投的投资团队正是按照陈越孟的要求精心打造的。现阶段，浙商创投管理团队都是由资深的投资专家与企业管理专家组成的，团队成员普遍年轻干练，热爱事业，富有活力和激情，而核心成员均为具有多年企业经营管理与项目投资实践经验的专业人士，对企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业经营运作有着深刻理解和感悟，对行业分析及投资具有敏锐的判断力，擅长企业管理、资源整合、资本运作与创业投资的对接。

对于浙商创投投资团队的管理心得，陈越孟将其总结为两个词，一是制度，二是个人魅力。

公司的人才管理必须制度化，保证优秀的人才不仅进得来，而且留得住。制度化管理也可以保证人才赏罚的透明性，让员工清楚什么样的行为是公司鼓励的，什么样的行为是公司禁止的，使员工做事更有积极性，利于激发员工的潜力，规避风险。

作为领导，要用自身的魅力去感染员工，而不应该利用自己在公司中较高的职位让员工胆怯，不敢讲真话。一方面，陈越孟信任公司员工的能力和为人，让他们放开手去做，给每个人提供施展自己才华的舞台；另一方面，陈越孟比较宽容，他认为每个人都有犯错误、说错话的时候，作为一个领导，需要博大的胸怀去包容他们，以德服人。无论是同事，下级，还是同行，即便他们在某一时刻对他不尊敬，冒犯了他，甚至损害了他的利益，他都不会记恨，而是让时间去解决一切。做创投也是做人，只有在业内树立口碑，才会有更好的合作。与各个层面的合作伙伴，陈越孟都坚持保持合作共赢的态度。

此外，陈越孟还非常注重对别人的认可和夸奖，他认为当一个人物质层面得到满足后，更多追求的是精神层面的需求。所以当下属的某一个项目取得了成功，陈越孟更多地让他们享受这个荣誉，把功劳让给他们，不与他们争功，甚至主动向外面的领导和同行介绍做得好的投资经理，让员工有自我成就感。

与大多数公司高层不同，陈越孟为人并不强势，有亲和力。在浙商创投内部，陈越孟很民主，喜欢听各种不同的声音，不管做任何事情都不会一言堂。他从来不认为自己是完美的，而认为每个人都有自己的缺陷，所以他既能够包容别人的缺点，也能够真诚地采纳别人的建议。因此，遇到无把握的情况，陈越孟不会执意按照自己的意愿去做，而是集思广益，采用最优的解决方案。用陈越孟的话来说，“我更愿意和下面打成一片，而不希望通过板

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



着脸来赢得同行或下属的尊重”。

为企业提供一流的增值服务

陈越孟在创立浙商创投之初，考虑的不仅仅是帮助浙江民营资本寻找好的投资方向，更是为了扶持有发展潜力的中小企业，给予他们资金的支持和经营发展的引导，帮助他们做大做强。浙商创投的出资人多为各行业里有一定影响力的浙商企业家，拥有丰富的业内资源，熟悉各行业产业价值链分布，不仅可以为该行业的创业企业发展提供资源支持，还可以帮助创业企业更快地确立合适的发展战略。在实际运作中，陈越孟带领着浙商创投对多种资源进行整合，将资金与项目有效对接，为创业企业的发展和战略转型提供服务，实现投资人与被投资企业的共赢。浙商创投通过资本的投入，不仅能帮助成长中的民营企业解决发展中的融资难问题，更能帮助其解决战略、管理、人才、技术、市场等难题，并最终帮助其走向资本市场做大做强，也让投资人从中获利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

浙商创投带给中小企业的增值服务包括提供决策咨询、整合市场资源、完善治理结构和加强团队建设等多方面，具体为：

首先，在投入资金后，浙商创投的投资团队参与被投资企业的管理，提供咨询服务和帮助，定期跟踪被投资企业的运作状况及上市进展情况，及时协调解决企业发展中的问题，为企业提供尽可能多的增值服务，与被投资企业建立了有效的协调沟通机制，当被投资企业发展中遇到宏观经济形势变化及其他紧急情况时，及时提议其召开中介机构协调会、董事会和股东会，共同商讨其发展对策，集众人之力助其稳步发展。

其次，浙商创投的投资团队可以为被投资企业提供资本市场的专业技术服务，在对拟上市企业如何按IPO要求进行规范管理运作方面有深刻的理解和丰富的实际操作经验。既能够为被投资企业战略转型、资本运作提供专业意见，协助其制订战略规划、资本运作方案并实施，也能够为被投资企业提供股权结构优化的专业意见，协助其清理职工股股权及设计股权结构优化方案，利用自身资源为其方案实施提供支持。

再次，浙商创投的投资团队能够为被投资企业提供资产结构优化等财务方面的建议，以及内部控制、经营管理等方面的指导，协助被投资企业优化财务结构，使其逐步实现财务管理和经营管理的科学化、合理化和规范化。积极协助被投资企业制订更符合企业自身情况的上市计划，并利用自身资源多方咨询被投资企业上市进程中可能遇见的问题，为被投资企业提供更合理的解决方案。

最后，浙商创投的投资团队将协助被投资企业诊断企业发展现状，制定市场拓展策略，为被投资企业引荐潜在客户，帮助其拓展市场。同时，还将根据被投资企业的发展情况提供相应的后续追加投资方案，或利用自身社会资源帮助其衔接意向投资者，协助其顺利渡过资金短缺的困境。

正是凭借这种全方位的增值服务，陈越孟带领他的投资团队帮助中小企业在市场经营和资本运作上取得了很大成功。近两年，陈越孟所投资的中小企业中已经有十多家成长为行业龙头企业，包括浙江华数网络传媒有限公司、深圳市迪威视讯股份有限公司（300167）、浙江华策影视股份有限公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（300133）、山西尚风科技股份有限公司、北京博曼迪汽车科技有限公司、沈阳四维数码科技有限公司、浙江中博展览股份有限公司、浙江中南集团卡通影视股份有限公司、上海企源科技有限公司、广东九联科技股份有限公司，北京中奥延旭体育有限公司，而且其中的深圳市迪威视讯股份有限公司、浙江华策影视股份有限公司已经在创业板成功挂牌上市。

重视单个基金综合回报率

浙商创投成立的时间比较短，陈越孟从来不刻意追求资金的规模，而是保持资金自然的快速增长，2012年初浙商创投的资产规模有70亿元，按计划，2012年末浙商创投的资产规模将增加到100亿元。在别人看来，陈越孟在浙江具有很好的人脉优势，资金募集能力强，完全可以把浙商创投的规模做得更大。然而陈越孟一直有他自己的原则：资金应该被有效利用，而不应该被闲置着，浙商创投每次只会募集足够两年内投资的资金，只有当一支基金投资差不多了，才会做另一支基金。

对于出资人，陈越孟一直致力于为其创造最高收益，坚守他为民营资本提供有效保值增值的承诺。用陈越孟的话来说，“浙商创投不比规模，比的是单个基金的综合回报率，能为投资者持续创造好的回报，能够助力中小企业的发展是我们最大的价值。”

两段鲜为人知的投资佳话

对于投资项目的选择，陈越孟一直非常谨慎，虽然浙商创投选择项目时不会拘泥于固定的条框，但仍然设定了一套严格的投资准则，因为项目的好坏直接影响了投资的成败，而投资的成败直接影响股东的回报。陈越孟的项目选择心得可以总结成：对于早期企业的投资，他看重技术的成熟度，团队的做事能力和闯劲，以及宽广的成长空间；对于中后期企业的投资，他看重企业是否具有规范化的治理结构、良好的财务记录、高效的团队执行力、良好的成长性；此外，他还特别看重领导者的个人风格和魅力。陈越孟投资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一直奉行一个原则即“不熟不做”，如他自己就不会参与二级市场投资。正是基于这样严格的筛选准则，坚持对股东负责的态度，陈越孟所领导的浙商创投自成立以来投资业绩斐然，基本没有亏损的项目。2009~2010年，浙商创投共投资了迪威视讯、贝因美、华策影视、桥联风电等20家企业，领投案例11个，涉及现代服务业、新能源、节能环保、高端消费品、装备制造业等行业，其中迪威视讯、贝因美、华策影视的年均回报率分别高达827%、1448%、1545%，同时旗下基金近两年平均投资回报率在80%以上。

如此优秀的业绩，既取得了原有投资人的信任，也吸引了新的投资人。短短4年的时间，陈越孟创立的浙商创投的资金管理规模就扩大了8倍，这既是陈越孟的成功，也是股东对他的信任。

不同于市场上的其他创投机构更偏好于投资Pre-IPO项目或投资市场当下热门追抢的高价项目，陈越孟更热衷于有市场前景的项目，他一直强调投资经理的眼光一定要长远一些，善于挖掘被同行或市场忽略的项目，今天的冷门也很有可能成为明天的香饽饽。正是基于这种别具一格的投资思路，陈越孟从不一味地模仿其他机构，而是更看重自己对市场和项目的感觉，对于自己认可的项目，即便它之前没有行业先例或者被其他机构放弃，他也会带领浙商创投投资，这也正是他获得比同行更高回报的法宝，比如先前不被其他机构看好的华策影视便给浙商创投带来丰厚的收益。

从成立到现在，陈越孟带领浙商创投接触过的企业有上千个，实际投资的项目近40个，其中不乏回报丰厚的项目，而让陈越猛非常骄傲的两个项目是四维科技和博曼迪，虽然这两个企业目前还没有上市，但他对两个企业的行业地位和发展前景充满着信心。

裸视无屏技术的领军人——四维科技

沈阳四维数码科技有限公司（简称四维科技），是目前中国唯一一家掌握平面转立体技术的公司，也是目前中国唯一一家掌握裸视无屏等技术的公司。

陈越孟发现这家公司是一个很偶然的机会，当时这家公司只是一个技术

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团队，苦于没有资金，在商业运作上并没有很好的发展。陈越孟第一次去他们公司时，看见公司的门口停着一辆颜色很亮丽的黄色宝马汽车，于是很自然地走上前去摸这辆汽车，结果发现居然除了空气什么都没有，而汽车只是视觉上的幻影。这让陈越孟大为惊叹，连忙和四维科技的人员进行了详细的询问，回来后就着手对立体产业未来发展趋势和技术进行调研。

经过半年多的调研，陈越孟发现立体产业是个非常有发展前景的产业，未来3D趋势是必然的。自从好莱坞的3D电影《阿凡达》风靡全球，夺得票房收入之最后，国内外越来越多3D深受市场欢迎。现实三维空间中，大家看到的事物都是立体的，而通过电视和影院的二维屏幕，大家看到的东西都是平面的，即便是已经上映的3D影片，人们也需要借助特殊的眼镜才能看到立体的世界。而四维科技的裸视无屏技术不但不需要借助眼镜和屏幕，让人们裸眼即可以看到3D的视觉效果，而且更令人惊讶的是四维科技的平面转立体技术可以轻松地把以往的平面节目还原为真实世界，而且不需要繁琐的重新拍摄和制作。为了确认这个技术的可行性和唯一性，陈越孟带领浙商创投的投资团队走访了很多行业内专家和行业协会，包括立体协会，眼科专家等。行业协会为此特地开了行业研讨会，所有业内人士对这项技术都非常震惊，确认这项技术的确是独一无二的，同时眼科专家也从医学角度确认了该技术的可行性。

技术上的独一无二，市场前景的广阔，促使陈越孟2009年8月对四维科技这个早期项目进行投资，尽管当时该公司还没有任何的利润。在四维科技技术已经成熟的基础上，陈越孟的投资团队对四维科技进行了商业上的梳理，包括第一步做什么，第二步做什么……每一步都由浙商创投的投资团队和四维科技的技术团队一起做，引导四维科技的规范化治理，建立符合上市公司的和资本市场的公司结构和战略规划，包括以后上市过程中的增值服务、沟通、辅导等。

经过两年多的时间，陈越孟的投资团队对四维科技商业上的应用，市场上的推广，财务上的规范做了很好的梳理，并帮其在人员结构方面进行加强，这两年四维科技的业绩呈现爆发式的增长态势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

陈越孟把2012年称为中国的3D元年，不仅因为中央电视台在2012年将率先开通3D频道，更主要是因为上海东方卫视在2011年12月31日的迎接元旦的晚会上已经开始采用了3D技术，在晚会最后的倒数10秒迎接2012时，上海东方卫视采用了3D技术效果展现了外滩的美景，真正地迎来了3D元年。2012年3月底浙商创投的年会上，陈越孟打算将四维科技的裸视无屏的3D技术在会场运用，并且浙商创投以后的宣传片也要运用裸视无屏等技术。

中央电视台开启3D频道节目这一块的空白市场带来的盈利将基本都是四维科技的，陈越孟预计今明两年四维科技的利润还会有爆发式的增长。因为中央电视台开启3D频道后，很可能面临片源不足的问题，目前3D电视的传输技术和硬件都已经成熟了，但缺乏内容。用一般的3D拍摄技术来做的节目，不仅时间长，而且制作成本高。用四维科技的技术不但制作时间非常短，而且成本非常低，相比一般的3D拍摄技术可以节约成本90%以上。未来，四维科技的3D发展前景非常广阔，在军事、医疗、教学、电影、电视剧、城市形象展现等很多领域都会有很大的发展，利润也会有数倍的增长。

2011年年底，四维科技进行了第二轮的融资，价格相当于浙商创投第一轮投资价格的10倍，但是仍被很多机构争抢。浙商创投早期投资四维科技被证明是非常成功的，同时将四维科技打造成这个新兴产业中的明星企业也实现了陈越孟最初的构想。

国内首家汽车发动机管理系统制造者——博曼迪

北京博曼迪汽车科技有限公司（简称博曼迪），是国内第一家自主研发生产汽车的EMS系统（即汽车的发动机管理系统）的企业，也是一个让陈越孟感到骄傲的经典投资案例。

汽车的发动机管理系统（Engine Man-agement System）简称EMS，采用各种传感器，将发动机吸入空气量、冷却水温度、发动机转速与加减速等状况转换成电信号，送入控制器，控制器将这些信息与储存信息比较，精确计算后输出控制信号。EMS不仅可以精确控制燃油供给量，以取代传统的化油器，而且可以控制点火提前角和怠速空气流量等，极大地提高了发动机的性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能。随着世界范围内排放法规的日益严格，采用EMS系统已成为不可阻挡的潮流，在推进中国汽车工业现代化的进程中，具有非常广阔的应用前景。

在博曼迪生产汽车的EMS系统之前，国内的汽车发动机管理系统完全是空白的，被国外的企业所垄断，国内全部依赖从博世、西门子等公司的进口。博曼迪出现之后，国内的汽车发动机管理系统这一空白的历史被改写，市场前景非常广阔，意义也非常重大。

陈越孟最初接触博曼迪公司的团队时，团队的领头人给他的印象也是一个典型的只知道搞技术的人，人很老实，埋头做事，技术上特别了得，绝对是国内的顶尖技术人才。在进一步的调研，确认技术可行，技术团队非常务实，是做事的人之后，陈越孟很快就拍板对这个公司进行了投资。

这个项目的发展速度和盈利情况都比陈越孟最初预估的要迅猛。陈越孟带领浙商创投分了3期进入这个项目，2010年底第一笔投资到位，真正完成全部投资是2011年的5月份。在浙商创投对博曼迪刚刚进行投资时，博曼迪公司当时还只有十多个人，处于亏损期。然而，2011年当年，公司就实现了盈利，年利润达到了上千万。2012年开始，公司每个月的利润高达1500万元，数十倍的增长速度，非常迅猛。

尽管博曼迪公司目前还没有上市，但是该项目给浙商创投带来的收益已经超过了一些已上市的项目。博曼迪公司的成功投资再次验证了陈越孟的超前眼光和投资理念的优越性。

耀眼的创投路，幸福的创造人

4年时间，成立8支基金，投资40个项目，管理资产规模70亿元，可投资金30亿元，陈越孟带领着浙商创投扛起了“浙商”这块金字招牌，成为创投行业里的“黑马”，演绎着实业家向投资家的完美蜕变。

陈越孟成长为今天创投行业的领军人物，似乎是由一连串的偶然事件导致的。

偶然的弃文从政，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

偶然的弃政投商，

偶然的一场饭局，

偶然的创办浙商创投，

……

可是如果我们仔细地推敲陈越孟的每一步偶然，我们不难发现这每一次的偶然都是陈越孟明智选择的必然。

从商家庭的耳濡目染，练就了陈越孟的商业嗅觉和企业家直觉；

多年的文学熏陶，使得陈越孟洞悉人性，志存高远，悟出共赢的儒商之道；

体制内的见识、经历、人脉和资源有利于陈越孟在商海中叱咤风云，更培养了他的政治敏感度以及对政策把握的准确性；

在惠康集团中积累的多年管理经验更是对他日后成功创办浙商创投起到了重要作用。

到2012年初，浙商创投投资项目中，有6家企业——郑煤机（601717）、华策影视（300133）、迪威视讯（300167）、贝因美（002570）、慈星科技（300307）、喜临门（600881）已分别在上交所、深交所挂牌上市，其中不到四分之一是主板公司，剩下的则是创业板、中小板公司。浙商创投预计2012年上半年还将有3～4个项目过会。陈越孟掌舵的浙商创投在资本市场厮杀中所取得的战绩验证了他敏锐的洞察力和超凡的领导力。

以“传承浙商精神，助力民族产业”为己任，通过股权投资的方式，扶持一批有自主创新能力的高成长性企业在创业阶段快速突破瓶颈，促进民族企业做大、做强。短短4年的时间，从无到有，陈越孟将浙商创投由一个梦想变成了行业黑马，投资领域涉及新能源、环保、现代服务业等多个行业及领域，将国际化与本土化融为一体，创造了国内新兴创投机构的“浙商经验”。

围绕浙江的“创业创新”战略和打造“金融强省”目标，着眼未来经济发展的需求，陈越孟带领的浙商创投管理团队以股权投资方式，助力推动浙江省经济结构转型和产业结构调整，帮助众多有成长潜力的中小企业解决

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

快速发展中的融资难题；对引导更多的民间资金规范参与金融资本和产业资本，同样起到积极的示范作用。

目前，浙商创投已经成为浙江省管理资金规模最大、投资项目最多的专业股权投资管理机构之一。

对于浙商创投的投资速度，陈越孟直言并不算很快，他解释说：“浙商创投的宗旨是‘传承浙商精神，助力民族产业’，所投项目不仅严格按照流程去做，而且有一套独特的投资操作系统，从项目发现、立项再到决定投资实现电子化沟通，节省了成本，实现投资效率的最大化。”

正是凭借这样优秀的投资业绩，以及陈越孟和浙商创投的行业影响力和贡献，陈越孟被荣选为“2010浙江十大经济年度人物”，获得“2011年度创投行业优秀创投家金奖”等多项荣誉。2012年初，陈越孟还被评上了“2011年度风云浙商”（“风云浙商”是浙江的年度最高领域，是全球性的浙商评选，著名的浙商人物马云、陈天桥、郭广昌、宗庆后、李书福等也都曾获得这一殊荣）。

陈越孟非常欣赏万科的王石，不仅仅因为王石能够非常好地把握宏观经济走势和国家的调控节奏，走在房地产行业的前沿，更重要的是王石做人非常地洒脱，无论是去南极探险，还是去哈佛求学，都是能够拿得起放得下。相比王石，陈越孟自言永远都不舍得放弃创投事业，他会把浙商创投做成一个百年老店，即便是80岁、90岁，他都会沿着这条路一直走下去。正是出于对创投行业的热爱，他希望能为社会和他人创造价值，希望自己此生能有所为，陈越孟一直不忘“折腾”，对自己的要求非常严厉，一年里的大部分时间他都在忙碌的工作，只有难得的闲暇时间陪家人或拍摄美丽的风景。

陈越孟最大的梦想是做一个为他人创造幸福的人，他把创投事业当成自己的生命那样用心地经营，因为他觉得创投不仅可以让他分享所投企业的成功，造福LP、员工、被投企业和整个社会，而且可以给他自己带来幸福——累并快乐着的简单幸福。

为了追求这样的幸福，陈越孟带领着浙商创投快乐地向前奔跑着。凭借着在商界多年的摸爬滚打，实业出身的陈越孟对于什么样的行业是有前景的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行业，什么样的企业是好的企业有一套自己的心得。他认为现代服务业、装备制造业、节能环保、新能源产业、消费升级相关产业这四大产业是最值得长期看好的行业。

首先，现代服务业，尤其是文创产业，都是国家大力倡导的行业，具有很好的前景，覆盖了数字电视、影视、动漫、院线、3D技术、移动互联网、会展、培训、图书出版等多个领域。陈越孟带着浙商创投在这个领域已经提前布局，投了一些行业的龙头企业，并且已有收获，而且形成了整个产业链。未来这个行业的其他公司也一定会更加愿意被浙商创投投资，因为陈越孟他们更懂这个行业，更能解决这个行业的公司上市中可能遇到的问题，提供全方位的服务。

其次，装备制造业。陈越孟自己便是从民营企业出来的，深知民营企业依靠简单的模仿加工，三来一补，没有核心的竞争力和高端技术是不行的。装备制造业能从很大程度上解决目前民营企业的劳动力成本高的问题，降低成本，提高单位产能。目前陈越孟非常看好该行业能够大幅提高劳动效率，或提升原有设备效率的项目。

再次，节能环保新能源产业。当今社会环境污染严重，生存与发展矛盾，高碳排放的经济增长方式不可持续，低碳产业、节能产业的发展前景会非常好。尽管这两年全球经济形势不好，这两个领域的发展会稍微缓慢些，但是陈越孟仍将会持续看好这个行业。

最后，消费升级相关产业，具有消费需求大、市场集中度高、发展前景好等优势。未来几年，内需将是驱动中国经济增长的主要动力。浙商创投投资的贝因美，喜临门等都是消费升级的产业，此外，最近浙商创投还会关注农业和高端消费品相结合的产业。

看好创投业的明天，打造一流的百年老店

4年前，不满足现状的陈越孟逃离了父辈的传统制造业，踏进了蓄谋已久的创投行业。短短4年时间，浙商创投已坐拥70亿资本，跻身全国创投行业的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一方阵，不过这些显然都不会让一直追求卓越的陈越孟感到满足。他的下一个目标，是要将浙商创投打造成全国一流的百年老店。

2012年的钟声已经敲过，陈越孟对浙商创投2011年的答卷很满意。2011年浙商创投的投资速度保持一个月一家，都已陆续进入果实收获期，同时第9支基金也在考虑中。谈到未来的发展，陈越孟希望将浙商创投打造成中国一流的百年老店。4年来，陈越孟不仅布局了北京、深圳、成都、合肥分公司，更放眼全国寻找项目源。浙商创投目前所投企业有30%～40%在浙江省内，其余都分布全国各地，项目南涉云南路桥，北到沈阳东管电力、四维数码科技，中西部的山西尚风科技，以及内蒙古大中矿业等。

陈越孟认为，目前二级市场的低迷情况，对于创投机构而言，正好是一个冷静思考的时期。创投机构哄抬价格，企业漫天要价对创投行业的发展非常不利，二级市场不景气不完全是件坏事，虽然会缩减创投机构的收益，但也鼓励创投机构扎实做好项目，挖掘“金子”。与其他创投机构相比，浙商创投有一定的优势，首先是浙商的品牌影响力，其次是浙商创投在这几年做的项目都很优异，在行业很有说服力，第三是浙商创投在本土的人脉资源和声誉都很好。所以二级市场的不景气和行业竞争的加剧带来创投行业的优胜劣汰，对于浙商创投而言不是一件坏事。

对于创投行业的前景，陈越孟充满信心，他相信未来创投行业将迎来黄金二十年，创投走在经济发展的前沿，投资的项目代表未来经济的发展方向，引领产业转型升级，推动新兴产业的发展和商业模式的创新，对地方财政、中小企业发展乃至国家的发展都是一大助推力。

目前有更多的民营资本加入创投行业，其中不乏年轻的富二代的现象，陈越孟认为这种现象还会进一步加剧。一方面，在劳动力、原材料成本压力不断上升的情况下，很多传统行业发展面临瓶颈，经营辛苦且利润微薄，企业上升空间又极其有限，辛苦大半辈子的“创一代”希望自己的子女能够找到更好的行业发展；另一方面，房地产未来前景的不明朗，未来房地产的收益也不会像过去十年那样丰厚，“富二代”对于父辈财富的增值保值也变得更加困难。陈越孟说：“大量‘富二代’参与资本运作实际上隐含着传统产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业如何转型升级这一大命题。相比其他投资者，‘富二代’拥有更多的资金以及更广的人脉，但随着创投行业竞争加剧，对投身其中的‘富二代’也提出了更多挑战。创投公司门槛已经越来越高，被投资的公司除资金需求，更希望创投机构能给自己带来提升管理和经营的服务。”

此外，陈越孟还认为：“创投企业如果忽视增值服务这个环节，靠着高价获得项目的做法是不可持续的。随着创投企业的数量大幅增加，创投行业的竞争也不断加剧，加上二级市场的不景气，那些不注重项目质量一味以价取胜的创投企业在未来两年的行业洗牌中必将先行倒下。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后 记

《创投中国》编撰工作从去年9月开始，至今年5月结束，历时9个月有余。丛书第一辑共包括10家优秀创投机构、10位优秀创投家、15个优秀创投案例，共有35篇，涉及21家创投企业，是一项牵涉面广、工作复杂的工程。中国创投委股权和创业投资研究院的丁明洪、石俊来、郑茹文、梁烁等同志为丛书的编辑付出了辛勤劳动。为保证图书质量，编辑小组通过实地采访、电话采访等方式，收集第一手资料，并不厌其烦地多次沟通，保证资料真实可靠。

本书的顺利出版，也离不开各有关方面的大力支持和帮助，在此表示衷心感谢！首先要感谢图书涉及单位的大力支持和协助，很多创投家都在繁忙的工作中亲自接受采访和修改文稿；同时要感谢各创投机构的联络人承担了大量繁琐的联络工作，他（她）们是（排名不分先后）：深创投的格日勒图和罗为为、江苏高投的刘贻文、IDG资本的陈静、红杉中国的杨涛、君联资本的翟凤林、同创伟业的董冬冬和张震、德同资本的张馨、硅谷天堂的吴亦婷、达晨创投的李卓轩、北极光创投的关静、上海永宣的朱晓珺、广东粤科的黄俐俐、中信资本的安慧、浙商创投的林茹和凌晓璐、创东方的刘慧君、中国风投的刘晓兵、山东高新投的王庆民、如山创投的张晓阳、华威国际的孟欣、久盛创投的王骥、天图资本的张菁。其次，要感谢参与初稿写作的人员，他（她）们是（排名不分先后）：丁金运、何莎莎、赵建鸣、张展培、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谢俐娜、程琳、段毅、贾红宇、谢路、曹伟华、刘敏、陈静薇、汪长春、刘阳、孙晓瑜、刘烨、王维娜、肖芹等。最后，要特别感谢给丛书写序、推荐点评、案例点评的各位领导、专家学者的大力支持；感谢秘书处全体同事的配合和协助。

为尊重知识产权，我们要求所有编撰人员在撰写文稿时必须注明所参考和引用文献资料的出处和来源；尽管如此，在搜集资料和编撰过程中依然可能存在一些疏漏，敬请业界人士和单位对丛书中存在的疏漏给予谅解。

由于时间关系和经验不足，本书难免存在不当和错误之处，欢迎广大读者提出批评和宝贵的建议。

《创投中国》编委会

二零一二年五月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



创投中国

众多政府、企业、创投界专家学者和媒体强力推荐！

他们在中国创投业一线，通过资金支持和专业增值服务，见证、参与、推动了中国新经济的发展，对中国中小企业的发展提供了一些借鉴和启示。

柳传志
联想控股董事长兼总裁

李开复
创新工场董事长兼CEO

中国创投行业的发展和进步与创业者们的拼搏努力紧密相连，投资者如何与创业者携手共勉，同谱佳话？相信你可以从本书的一系列真实案例中得到答案。

《创投中国》以独特的视角和流畅的语言，将中国创投界具有代表性的创投机构、创投家及创投案例展示在读者面前，真实反映了中国创投作为重要创新驱动力的精神风貌。

王守仁
深圳市创业投资同业公会
常务副会长

徐大麟
汉鼎亚太投资公司董事长兼总裁

引导创新创业发展，让创业者与资本对话。
引领投资制度创新，助中国经济结构转型。

这是一部讲述创业投资人和投资机构的书。你若对创投和创业有兴趣，相信你一定会喜欢这本书。

阎焱
软银赛富投资基金
首席合伙人

刘健钧
国家发展改革委财政金融司
金融处处长

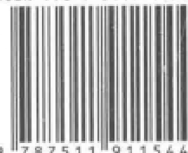
树立行业标杆，打造创投品牌。
强化正向激励，助推行业自律。

创投就像资本市场上一只无形的推手，成就了千万中小企业。《创投中国》向读者真实展示了投资人以及机构的创投经历和理念，非常值得一读。

高峰
《证券时报》副总编辑

上架建议 畅销书/金融·投资

ISBN 978-7-5119-1154-4



定价：42.00元